

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Zvyšování konkurenceschopnosti organizace rozvojem jejího lidského
potenciálu

Increasing of the Organization Competitive Strength through Human Potential
Development

Student: Bc. Petr Pánek, BA (Hons)
Vedoucí diplomové práce: PhDr. Ing. Aleš Mateiciuc, Ph.D.

Ostrava 2010

Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou práci včetně všech příloh vypracoval samostatně a veškerou použitou literaturu uvedl v citacích.

V Ostravě dne 9. července 2010

.....
Bc. Petr Pánek, BA (Hons)

Poděkování

Rád bych poděkoval panu PhDr. Ing. Aleši Mateiciucovi, Ph.D. za cenné rady a připomínky při vypracovávání této diplomové práce.

Obsah

1. Úvod.....	1
2. Teoretická východiska přístupu k rozvoji lidského potenciálu organizace.....	2
2.1 Ekonomické důsledky dynamického rozvoje současné společnosti	2
2.1.1 Konkurenceschopnost podniku	4
2.1.2 Organizační kultura	8
2.2 Lidský potenciál organizace.....	11
2.2.1 Vymezení pojmů	11
2.2.2 Management lidských zdrojů	13
2.2.3 Modely řízení lidských zdrojů.....	17
2.2.4 Moderní teorie managementu.....	19
2.2.5 Strategický rozvoj lidského potenciálu	31
2.3 Rozvoj tvůrčího potenciálu organizace	33
2.3.1 Tvůrčí potenciál organizace a jeho posuzování	34
2.3.2 Vzdělávání pracovníků v organizaci	35
2.4 Shrnutí teoretické části	44
3. Charakteristika analyzované organizace	46
3.1 Vlastnické vztahy	46
3.2 Obor působení	46
3.3 Organizační a zaměstnanecká struktura	46
3.4 Organizační vzdělávání	48
3.5 Konkurenceschopnost organizace	49
4. Analýza přístupu organizace k rozvoji jejího lidského potenciálu	51
4.1 Cíl analýzy.....	51
4.2 Použité metody analýzy	51
4.2.1 Analýza charakteru pracovního prostředí	52
4.2.2 Posouzení lidského potenciálu organizace	53
4.2.3 Průzkum způsobilosti organizace k učení	55
4.3 Výběr respondentů	56
4.4 Postup zpracování dotazníků.....	57
4.5 Analýza organizace z pohledu konceptu učící se organizace	60
4.6 Kvalitativní zhodnocení způsobilosti a rozvoje lidského potenciálu	67
4.6.1 Organizace a řízení.....	67
4.6.2 Pracovní způsobilosti, znalosti a dovednosti.....	69
4.6.3 Explicitní znalosti.....	70
4.6.4 Tacitní znalosti	70
4.6.5 Kultura organizace	70

4.6.6 Manažerské praktiky	71
4.6.7 Usnadňování manažerské intervence	71
4.6.8 Manažerský potenciál.....	71
4.7 Průzkum způsobilosti organizace k učení	72
4.8 Zhodnocení výsledků výzkumu	79
5. Návrhy a doporučení pro management	85
6. Závěr.....	88
Seznam použité literatury	90
Seznam použitých symbolů a zkratek	
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce	
Seznam příloh	

1. Úvod

Jedním z nejcharakterističtějších rysů soudobé fáze globalizace je stále větší tlak na rychlost inovačních procesů. Organizace jsou nuceny mnohem pružněji a efektivněji reagovat na požadavky či spíše signály trhu, než tomu bylo kdykoliv dříve. Informace a znalosti se staly klíčovým zdrojem rozvoje společnosti a informační proces vstoupil mezi významné faktory spoluvytvářející národní důchod. Rychle se měnící podmínky ve společnosti se nutně musí odrazit i ve způsobu řízení organizací a institucí. Existující systémy managementu rychle zastarávají a už nedovedou řešit problémy doby. Kdo nedokáže rychle a pružně reagovat na neustále se měnící podmínky v okolním prostředí, nemůže uspět. Organizace si navzájem konkurují ve světě, kde jedinou jistotou je neustálá změna. Součástí udržení a rozvoje konkurenceschopnosti firem je řízení znalostí a nepřetržité vzdělávání nejen jednotlivců v rámci organizace, ale i učení se organizace jako celku. Učení se stává nedílnou součástí produkčního procesu, při němž dochází ke generování nových poznatků, znalostí, vědomostí a zkušeností. Organizace, které chtějí obstát, se musí proměnit na učící se organizaci.

Tato diplomová práce je zaměřena na jeden z nejzávažnějších předpokladů budoucí organizace v podmínkách soudobého globalizovaného světa – lidský potenciál organizace. Práce se snaží postihnout lidské předpoklady pro dosažení vysoké konkurenceschopnosti u vybrané průmyslové organizace – akciové společnosti Dalkia Česká republika.

Cílem diplomové práce je posouzení úrovně lidského potenciálu vrcholového organizačního útvaru - divize ředitelství Dalkia Česká republika, a.s. a provést analýzu pracovně-kulturního prostředí tohoto z hlediska rozvoje společnosti klíčového útvaru. Výsledky analýzy mají posloužit jako podklad k doporučení pro strategický rozvoj organizace.

Diplomová práce je rozčleněna do čtyř kapitol – teoretická východiska, charakteristika zkoumané organizace, analýza jejího přístupu k lidskému potenciálu a náměty a doporučení pro management.

2. Teoretická východiska přístupu k rozvoji lidského potenciálu organizace

2.1 Ekonomické důsledky dynamického rozvoje současné společnosti

Na počátku 80. let minulého století vyslovil významný americký ekonom a přední myslitel na poli organizačního řízení P.F. Drucker názor, že období od průmyslové revoluce až po 70. léta 20. stol. lze označit za éru kontinuálního vývoje ekonomie, a že právě na přelomu 70. -80. let nastává výrazná změna dynamiky, pro kterou je charakteristická diskontinuita se svými projevy, jako je nestálost, neudržitelnost, nejistota, ambivalence, diskontinuita, turbulence a chaos. Všechny konkrétní příčiny momentální ekonomické diskontinuity nelze odhalit (Drucker 1993).

Na konci devadesátých let vznikl pojem „nová ekonomika“ charakterizující hlavní rysy aktuálního vývoje hospodářství, zejména USA. Důraz byl kladen na význam probíhajících strukturálních změn, které úzce souvisely s technologickým pokrokem. Technologický rozvoj přitom probíhal a probíhá natolik výrazně, že hospodářství se stává v rozhodující míře závislé na úrovni a rozvoji znalostí.

Zásadní změna ve fungování organizací nastala s příchodem nových technologií jako je internet či mobilní komunikace, které roztočily nejen rychlost globalizační spirály, ale vyvolaly také potřebu odezvy na specifické požadavky regionálního trhu. Zatímco ještě do nedávné doby byly za nejdůležitější faktory společenského a ekonomického růstu považovány suroviny a ekonomické zdroje – kapitál a finanční prostředky, dnes je tato rozhodující pozice přisuzována informacím. V roce 1977 byl poprvé do statistik Ministerstva obchodu USA vedle tradičních sektorů zemědělství, průmyslu a služeb zahrnut sektor nový – informační. Úkolem tohoto sektoru byla produkce, distribuce, obchod, zpracování a technické zajištění komunikace informací a znalostí ve společnosti (Vymětal 2000).

Rovněž struktura a povaha konkurence jsou do budoucnosti jen velmi těžko předvídatelné. Jediné, co lze o budoucí konkurenci usuzovat, je, že bude narůstat a prohlubovat. Odborníci označují budoucí podobu konkurence pojmy globální konkurence, superkonkurence nebo mega-konkurence (Truneček 2003).

Bez ohledu na momentální situaci na trzích je moderní trend jasný: důraz bude kladen na pohotovost, rychlost, pružnost, rozhodnost, účelnost, účinnost, přizpůsobivost a učenlivost.

To jsou vlastnosti, které mohou umožnit organizaci nejen přežít, ale i rozvinout konkurenční potenciál a naplňovat své poslání.

Nové technologie jako počítače, počítačové sítě a zejména internet přinesly do oblasti podnikání nebyvalé možnosti vzájemného propojení pro rozvoj partnerství a spolupráce. Tyto technologie umožnily transformaci fyzicky existujících organizací do virtuální podoby. Jejich pracovní týmy mohou spolupracovat bez ohledu na hranice geografické, politické, firemní či oborové. Znalostní ekonomika klade na druhé straně mimořádné nároky na management. Výzkumné instituce a statistické služby se snaží vytvořit systémy ukazatelů, které mají novou ekonomiku charakterizovat po kvantitativní stránce. Např. v USA byl aplikován tzv. „index nové ekonomiky“, který zdůrazňuje pět měřitelných rysů nové ekonomiky (Progressive Policy Institute 2002):

- Podíl práce vyžadující znalosti (*knowledge jobs*) na celkové pracovní síle (IT pracovní místa v odvětvích mimo IT – podíl na celkovém počtu pracovních míst)
- Rozsah zapojení ekonomiky do světového hospodářství (exportní orientace zpracovatelského průmyslu, přímé zahraniční investice)
- Míru ekonomické dynamiky (počet pracovních míst v rychle rostoucích firmách, poměr počtu nově vzniklých firem a počtu úpadků, hodnota nově upisovaného kapitálu)
- Stupeň digitalizace ekonomiky (podíl obyvatelstva s přístupem na internet, počet komerčních domén na internetu, využití internetu ve školách, digitalizace veřejné Správy, procento firem s přístupem na internet, širokopásmový přenos informací)
- Kapacitu technologických inovací (počet *high-tech* pracovních míst, podíl vědců a inženýrů na pracovní síle, počet uplatněných patentů, objem podnikových investic do výzkumu a vývoje, kapitálová zakladatelská aktivita – rizikový kapitál).

Řada dokumentů přijatých Evropskou radou, Organizací pro ekonomickou spolupráci a rozvoj (OECD 1996) nebo Organizací spojených národů pro výchovu, vědu a kulturu (UNESCO 2005) upozorňuje na potřebu naučit se řídit ekonomiku založenou na znalostech.

Významný dokument Evropské unie známý jako Lisabonská strategie doslova uvádí: „EU si stanovila nový strategický cíl pro následující desetiletí: stát se více konkurenceschopnou, dynamickou a na znalostech založenou ekonomikou na světě, která bude schopná udržet ekonomický růst s větším množstvím a kvalitou práce a větší sociální soudržností“ (Evropská rada 2000).

Pozornost věnovanou znalostní ekonomice nalezneme rovněž v řadě dokumentů vydaných na národních úrovních. V České republice je to např. v programovém prohlášení vlády z roku 2005 (Strategie 2005).

2.1.1 Konkurenceschopnost podniku

Blažek (2005) definuje konkurenceschopnost podniku jako vlastnost (potenciál), která podniku umožňuje uspět v soutěži s jinými podniky. Dle Mikoláše (2005) je třeba tento potenciál chápat jako rozdíl mezi tím, co existuje, a stavem, který může, má nebo musí nastat. Pro podnik to může znamenat zvětšení stávajícího potenciálu či vytvoření zcela nového potenciálu. Je tomu tak tehdy, když podnik disponuje určitou konkurenční výhodou, tzn. že implementuje strategii, kterou nerealizuje žádný z konkurentů, nebo disponuje zdroji, které jsou jedinečné a těžko napodobitelné (Barney 1991).

Pro určení charakteru konkurenční výhody je důležité rozlišení jejích zdrojů. Zdroje konkurenční výhody se primárně dělí na cenové, resp. nákladové a kvalitativní. Toto rozlišení souvisí s dosaženou ekonomickou úrovní. Ve vyspělých zemích je konkurenční výhoda založena spíše kvalitativně v důsledku více rozvinuté domácí znalostní základny, kterou tvoří síť vědeckých ústavů, vysokých a středních škol, výzkumných center a zejména vzájemná provázanost a efektivní spolupráce všech zmíněných subjektů.

Zdrojem konkurenceschopnosti v méně rozvinutých zemích jsou zejména nákladové podmínky – především nízké mzdy a podhodnocená měna. Rovněž konkurenční výhodu ČR lze stále považovat za nákladovou. V podmínkách globalizace je však pro udržení konkurenční výhody stále důležitější kvalitativní konkurenceschopnost a to i v méně rozvinutých zemích. V důsledku úspěšného uplatňování nákladové konkurenceschopnosti dochází v těchto zemích k ekonomickému růstu, ke zhodnocení měny a zároveň k růstu cenové hladiny. Poslední zmíněné dopady (zhodnocení měny a růst cenové hladiny) ale vedou ke ztrátě nákladové konkurenční výhody. Proto je budování kvalitativní konkurenční výhody dlouhodobě nezbytné i pro nové členské země EU, tedy i pro ČR (Nečadová a spol. 2010).

Konkurenceschopnost je třeba chápat jako souhrn předpokladů pro dosahování dlouhodobě udržitelné růstové výkonnosti a tím i zvyšování ekonomické úrovně. Za podmínek vnitřní a vnější rovnováhy je charakterizována jako schopnost neustále vykazovat růst produktivity, tj. dosahovat s omezenými vstupy práce a kapitálu vyšších výstupů.

Zlepšování konkurenceschopnosti firem stále více závisí na využívání kvalitativních vstupů, jako je výzkum a vývoj, technologický pokrok, zlepšování kvalifikace pracovních sil a především vznik a uplatnění inovací. Ve znalostní ekonomice je za předpoklad a podmínku pro dlouhodobě udržitelný růst a konkurenceschopnost považován komplexní inovační systém, tedy nejen samotný výzkum a vývoj, ale vytváření znalostí v souvislosti s jejich praktickým uplatněním a realizací. (Nečadová a spol. 2010).

Nový náhled se vytváří na posuzování konkurenceschopnosti. Např. dle Mikoláše (2005) je konkurenceschopnost podniků tradičně posuzována na základě čtyř atributů: lidského, finančního, technologického a obchodního potenciálu podniku. Upozorňuje na fakt, že konkurenceschopnost je utvářena přinejmenším dalšími čtyřmi dimenzemi: identitou, integritou, mobilitou a suverenitou podniku. Identitu definuje jako vlastní osobitost podniku, jež ho reálně vymezuje ve vztahu k okolnímu prostředí. Integrita je v podstatě soudržnost podniku, která je dána identifikací zaměstnanců s podnikem jako celkem. Mobilitu vymezuje jako schopnost podniku reagovat na změnu v interním i externím prostředí podniku. Nakonec suverenita podniku určuje, zda podnik může reálně činit rozhodnutí o svém vývoji a zda je může i uskutečňovat. Mikoláš (2005) zdůrazňuje, že tyto čtyři dimenze (a zejména identita podniku) mají výrazný vliv na konkurenční potenciál podniku. Argumentuje, že tudíž nelze brát jako směrodatné ukazatele konkurenceschopnosti podniku pouze finanční ukazatele či marketingové strategie apod. Je nutné vzít v úvahu i další faktory, jako je například organizační kultura, vztahy k zaměstnancům uvnitř podniku i chování podniku navenek, image podniku a podobně.

V souvislosti s novým nazíráním na konkurenceschopnost se mění i pohled na podnik jako celek a jeho vztahy s okolím. V dnešní době se výrazně prohlubuje dělba práce, dochází k často nadnárodní spolupráci podniků a klade se důraz na individualismus (Blažek 2005).

Na podnik již není nahlíženo jen z hlediska shareholderského přístupu, který vnímal podnik jako množinu věcí, které může někdo vlastnit, čili prosazoval podnik zejména jako věc vlastníků, dnešní teorie upřednostňují zejména stakeholderský přístup, který na podnik nahlíží jako na množinu vztahů a vnímá podnik jako "střet zájmů různých zúčastněných subjektů - tzv. stakeholderů, kteří do vztahu vůči podniku, dávají určitý "vklad"" (Blažek 2005). Mezi tyto subjekty patří vlastníci, zaměstnanci, věřitelé, dodavatelé, odběratelé, obec, region a stát.

Obvykle nejtěsnější vztah vytváří s podnikem zaměstnanci. Tím, že jsou lidské zdroje většinou jedinečné a nenapodobitelné, mohou být pro podnik zdrojem konkurenční výhody a vést ke konkurenceschopnosti podniku (Barney 1991).

Rovněž Hornáková (2004) uvádí, že konkurenční výhoda podniku má původ spíše ve vnitřních zdrojích. Hodnotu podniku totiž dnes vytváří zejména živá práce, což zdůrazňují i výše zmíněné teorie zabývající se novým pojetím konkurenceschopnosti (Kopčaj 1999; Blažek 2005, Mikoláš 2005).

Kopčaj (1999) soudí, že bohatství podniku se skládá ze dvou složek: krátkodobého zisku a dlouhodobé konkurenceschopnosti, neboli z produktu a potenciálu. Produkt vzniká jako výsledek využití potenciálu podniku, může se jednat o výrobek, službu apod. Vysoké úrovni potenciálu lze dosáhnout pomocí ovlivnění dvou dimenzí, které potenciál tvoří. První dimenzi lze označit jako technický subsystém, který zahrnuje všechny znalosti a dovednosti procesů, jež v podniku probíhají (jako např. marketing, finance, skladování, výzkum a vývoj, výroba, logistika a administrativa). Druhá dimenze je tvořena sociálním subsystémem podniku, který lze vyjádřit jako sumu životní energie všech zaměstnanců v podniku, kterou vkládají do rozvoje produktu a potenciálu. Důležité je, aby cíle jednotlivce byly v souladu s cíli podniku, pro nějž pracuje. Pro rozvoj potenciálu podniku je zásadní zejména sociální subsystém, který určuje efektivnost využití subsystému technického.

Klíčovým problémem je určit, jakým způsobem a podle jakých ukazatelů lze konkurenceschopnost měřit. Současné teorie neuvádí žádný jednoznačný ukazatel, kterým lze jednoznačně určit, zda je podnik konkurenceschopný.

Někteří autoři poukazují na fakt, že konkurenceschopnost podniku lze zjišťovat pomocí hodnoty, kterou podnik vytváří (Neumaierová, Neumaier 2002). Přitom vycházejí z premisy, že pokud roste konkurenceschopnost podniku, roste i jeho hodnota, a tím jeho výkonnost. Výkonnost podniku pak souvisí s finančním zdravím podniku.

Suchánek (2007) uvádí, že konkurenceschopnost podniku je vhodné měřit pomocí ukazatelů finanční analýzy, neboť zjišťují úspěšnost podniku, která je výsledkem jeho konkurenceschopnosti. Pro analýzu výkonnosti podniku bývá využíváno několika finančních poměrových ukazatelů, jejichž definici a doporučené hodnoty dle Suchánka uvádím v tab. 1.

Tabulka 1: Finanční poměrové ukazatelé (Suchánek 2007)

Ukazatel	Vztah	Doporučená hodnota
Rentabilita celkového kapitálu ROA	EBIT*/celková aktiva	>0,0886
Rentabilita vlastního kapitálu ROE	zisk po zdanění/vlastní kapitál	>0,048
Míra zadluženosti	cizí zdroje/celková aktiva	< 0,5
Dlouhodobá likvidita	oběžná aktiva/krátkodobé závazky	2- 2,5

*EBIT je zisk před zdaněním a úroky

Finanční ukazatelé mohou měřit konkurenceschopnost jen z pohledu vlastníků podniku, což nemusí být dostačující. Analýzu konkurenceschopnosti je proto třeba doplnit ještě o ukazatele personálního controllingu, které měří výkonnost lidských zdrojů v podniku (Štěpinová 2005).

Je prokázáno, že podniky s kvalitním personálním systémem dosahují vyšší výkonnosti (Hornáková 2004). Personálních ukazatelů však existuje celá řada, proto je vhodné vybrat jen omezený počet ukazatelů, a to zejména ty, které jsou v souladu se strategií podniku.

Tabulka 2: Měření výkonu lidského kapitálu (Štěpinová 2005)

Finanční výsledky	Průměrná měsíční mzda na zaměstnance
	Tržby na zaměstnance
	Celkové náklady na zaměstnance
	Čistý zisk na zaměstnance
Vnitřní procesy a produktivita	Náklady na odměňování/obrat
	Náklady na zaměst. výhody/počet zaměstnanců
Chování v organizaci	Míra absence
	Fluktuace
Vzdělávání a rozvoj	Náklady na školení
	Poměr interního a externího školení
Personální oddělení	Náklady personálního oddělení
	Počet zaměstnanců na 1 personalistu

Čím příznivější jsou ukazatele personálního controllingu, tím by měl být podnik výkonnější a konkurenceschopnější (Štěpinová 2005).

2.1.2 Organizační kultura

Tepeci a Bartlett (2003) tvrdí, že chování jedince je ovlivňováno nejen jeho individuálními znaky, jako jsou hodnoty a postoje, ale také prostředím organizace, jejímž je členem. Berthon (1992) uvádí, že efektivnost organizace závisí zejména na tom, jak jednotliví zaměstnanci do jejího prostředí zapadají. Jedinec totiž nefunguje v podniku izolovaně, ale stává se součástí sociální skupiny, jejíž zákonitosti je nutné také objasnit.

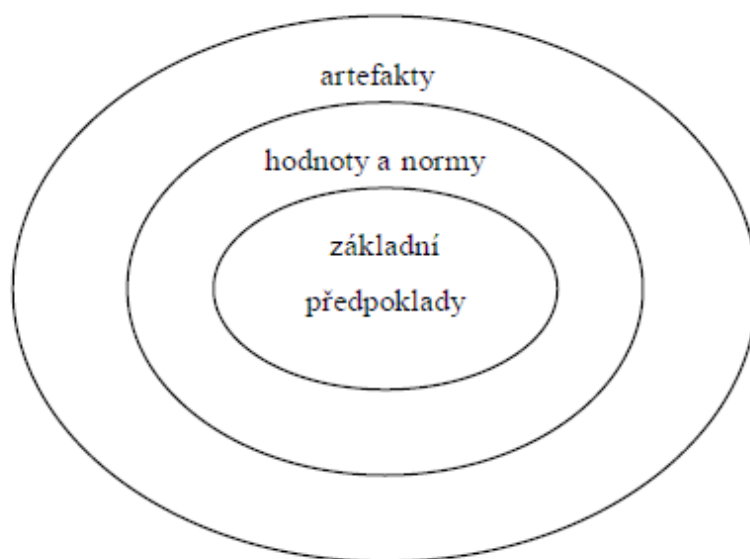
Pojmem organizační kultura se začali ekonomové zabývat v sedmdesátých a osmdesátých letech minulého století poté, co Peters a Waterman (1993) poukázali na to, že všechny jimi zkoumané úspěšné podniky mají určité kulturní kvality, jež jsou důvodem jejich úspěchu. Proto je dnes organizační kultura vnímána jako významný aspekt podniku, který má vliv na jeho fungování. Firemní kultura je jedinečným prvkem firemní identity. Její vznik je dlouhodobým procesem, který však může být znehodnocen, ne-li dokonce zničen necitlivými zásahy. Kultura podniku je také silně ovlivněna předmětem činnosti, používanými technologiemi, technikou, ale také koresponduje s širší kulturou země. Svoji kulturou se stává podnik čitelnější pro své zaměstnance i pro vnější subjekty. Lze najít silnou vazbu mezi podnikovou kulturou a podnikovou výkonností.

Schein (1984) definuje organizační kulturu jako „soubor představ a vzorců určitého chování a jednání, které společnost v průběhu jejího vývoje vynalezla, rozvinula, zdokonalila a nyní je používá jako všeobecně ustálená pravidla reakcí jak řešit problémy“.

Dle Lukášové a Nového (2004) lze za organizační kulturu označit soubor základních předpokladů, hodnot, postojů a norem chování, které jsou sdíleny v rámci organizace, které se projevují v myšlení, cítění a chování členů organizace a v artefaktech (výtvorech) materiální a nemateriální povahy.

Podobný přístup sdílí i Umlafová a Pfeifer (1993), kteří definují organizační kulturu jako souhrn představ, přístupů a hodnot ve firmě všeobecně sdílených a relativně dlouhodobě udržovaných.

Kulturu organizace lze tedy charakterizovat z hlediska hodnot, norem, produktů a stylu vedení a řízení. Mezi jednotlivými prvky organizační kultury existují vzájemné vazby, které lze zobrazit pomocí různých modelů. V současné době je nejznámější model organizační kultury Edgara Scheina (obr. 1).



Obr. 1 Scheinův model organizační kultury

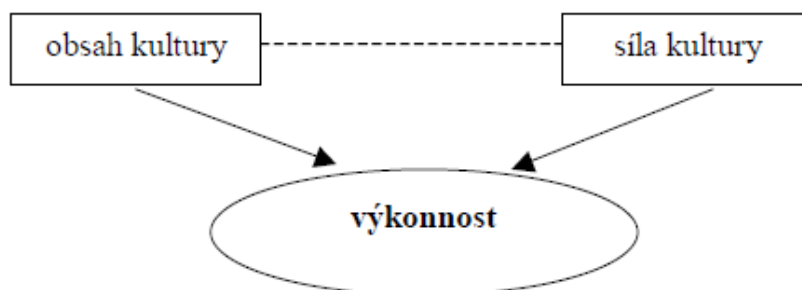
Schein (2004) dělí organizační kulturu do tří rovin, a to na:

- artefakty, které jsou nejvíc viditelné, vědomé a ovlivnitelné;
- zastávané hodnoty, pravidla a normy chování, což je vrstva vědomá jen částečně, protože hodnoty a normy se staly v čase natolik samozřejmé, že si jejich existenci zaměstnanci ani neuvědomují;
- základní předpoklady, které se vyvinuly z hodnot, jsou nejhlouběji a označují nevědomé názory a myšlenky zaměstnanců.

Organizační kultura je nejenom jednou z částí identity organizace, ale sama je zároveň tvořena subsystemy, které ji tvoří:

- podniková strategie, cíle, poslání
- stupeň informovanosti pracovníků
- formální a neformální organizační struktura
- systém odpovědnosti a pravomoci (centralizace, decentralizace, delegace)
- styl řízení pracovníků
- motivace pracovníků
- emoční klima v organizace
- úroveň pracovního prostředí
- internacionalizace podnikání (vliv globalizace).

Mezi prvky organizační kultury existují vzájemné vazby. Organizační kultura může být podrobněji charakterizována ještě pomocí dvou parametrů, které zároveň vystihují její funkce - obsah a síla organizační kultury (obr.2).



Obr. 2 Vliv organizační kultury na fungování a výkonnost organizace (Lukášová a Nový 2004)

Lukášová a Nový (2004) uvádějí, že obsah organizační kultury tvoří základní předpoklady, hodnoty a normy chování, které jsou sdílené v rámci organizace, zatímco síla organizační kultury vyjadřuje, v jaké míře jsou tyto předpoklady, hodnoty a normy v rámci organizace sdíleny.

Podniková kultura hraje významnou roli při zavádění konceptu učící se organizace. Je jedním z významných organizačních parametrů, neboť ovlivňuje chování lidí v organizaci (Bedrnová, Nový 2002). Mnoho autorů se proto v současnosti shoduje, že organizační kultura ovlivňuje ve velké míře výkonnost a efektivitu podniku a má tedy vliv i na jeho konkurenceschopnost (Barney 1986, Peters a Waterman 1993; Tepeci a Bartlett 2003).

2.2 Lidský potenciál organizace

2.2.1 Vymezení pojmů

Nositeli veškeré aktivity, produktivity i prosperity podniků jsou lidé – pracovní síla, zaměstnanci, manažeři, personál. Působí v podniku nejen jako jednotlivci, ale též jako členové pracovních skupin a týmů. V souvislosti s vývojem úlohy a spektra činností lidí v organizacích se vyvíjelo i pojetí lidské složky organizací.

V minulosti se lidská složka v ekonomických souvislostech označovala pojmem **pracovní síla** (Kautsky 1958). V organizačním a řídicím kontextu se pro lidskou složku organizací používá označení **personál** (z lat. *persona* = osoba). Pro obecné označení lidí pracujících v organizaci, zejména pak ve vědách o práci (např. ergonomii, pracovním lékařství), se používá termín **pracovník** (Mateiciuc 2004). V této souvislosti je třeba ještě zmínit vztah mezi termíny **zaměstnanec** a **pracovník**. Obvykle se mezi nimi nedělá rozdíl. Ve skutečnosti však mezi nimi rozdíl je. Zaměstnance je třeba chápat jako lidi, kteří v organizaci pracují na základě pracovní smlouvy. Pracovníky organizace jsou lidé, kteří v organizaci či pro ni pracují na základě dohody či jiné smlouvy (manažerské, leasingové apod.) (Armstrong 2007).

Pojem **lidské zdroje** se začal používat koncem sedmdesátých let minulého století k označení personálu jako nezbytného faktoru podnikání a fungování organizací v podmínkách „třetí civilizační vlny“, jak nazval futurolog Alvin Toffler (1980) období informační společnosti, jemuž je pojem lidské zdroje připisován.

Lidský kapitál lze charakterizovat jako souhrn vrozených a získaných schopností, vědomostí, dovedností, zkušeností, návyků, motivace a energie, jimiž lidé disponují a které v průběhu určitého období mohou být využívány k výrobě produktů. (Vodák, Kucharčíková 2007). Lidský kapitál je vědění vtělené v lidech. Lze jej rozdělit na znalosti (tj. poznatky a informace, které jedinec má a které je schopen nějakým způsobem vyjádřit a komunikovat) a poznávací i výkonové dovednosti, které jsou aktuálními schopnostmi konkrétního člověka, a jako takové bezprostředně nepřenositelné. Lidský kapitál organizace má svá specifika. Obsáhnout člověka jako osobnost, či proniknout do zákonitostí vzniku, utváření a fungování sociálních, pracovních týmů a skupin, je velice obtížné (Veselý 2006).

Termín lidský kapitál je i v ekonomické literatuře často zaměňován s termínem lidský potenciál. **Lidský potenciál** je třeba chápat jako soubor dispozic a předpokladů člověka orientovaných na výkon takových činností, které z kvantitativního i kvalitativního hlediska umožňují podniku postupovat vpřed a napomáhají zvyšování konkurenceschopnosti. Lidský potenciál obsahuje prvek dynamičnosti a vztahuje se k budoucnosti, zatímco lidský kapitál se vztahuje k současnosti a jde o zásobu vrozených a v průběhu života jedince získaných znalostí, dovedností, schopností a talentu (Vodák, Kucharčíková 2007).

Lidský kapitál představuje lidský faktor v organizaci, Je to kombinace inteligence, dovedností a zkušeností, co dává organizaci její zvláštní, neopakovatelný charakter.

Zásoby a toky znalostí, které jsou organizaci k dispozici se označují jako **intelektuální kapitál organizace**, který lze členit do tří složek (Obst a kol. 2006):

- (1) **lidský kapitál** – tj. znalosti, schopnosti a dovednosti pracovníků organizace,
- (2) **organizační kapitál** – tj. institucionalizované znalosti vlastněné organizací, které jsou uloženy v databázích, manuálech apod.,
- (3) **sociální (společenský) kapitál** – tj. zásoby a toky znalostí vyplývajících ze sítí vztahů uvnitř i vně organizace.

Lidské zdroje představují lidé (nositelé lidského kapitálu a potenciálu) zařazení do pracovního procesu. Lidský kapitál má tedy každý jedinec bez ohledu na to, zda je zařazen do pracovního procesu. O lidských zdrojích se hovoří tedy pouze v spojitosti s pracovním procesem.

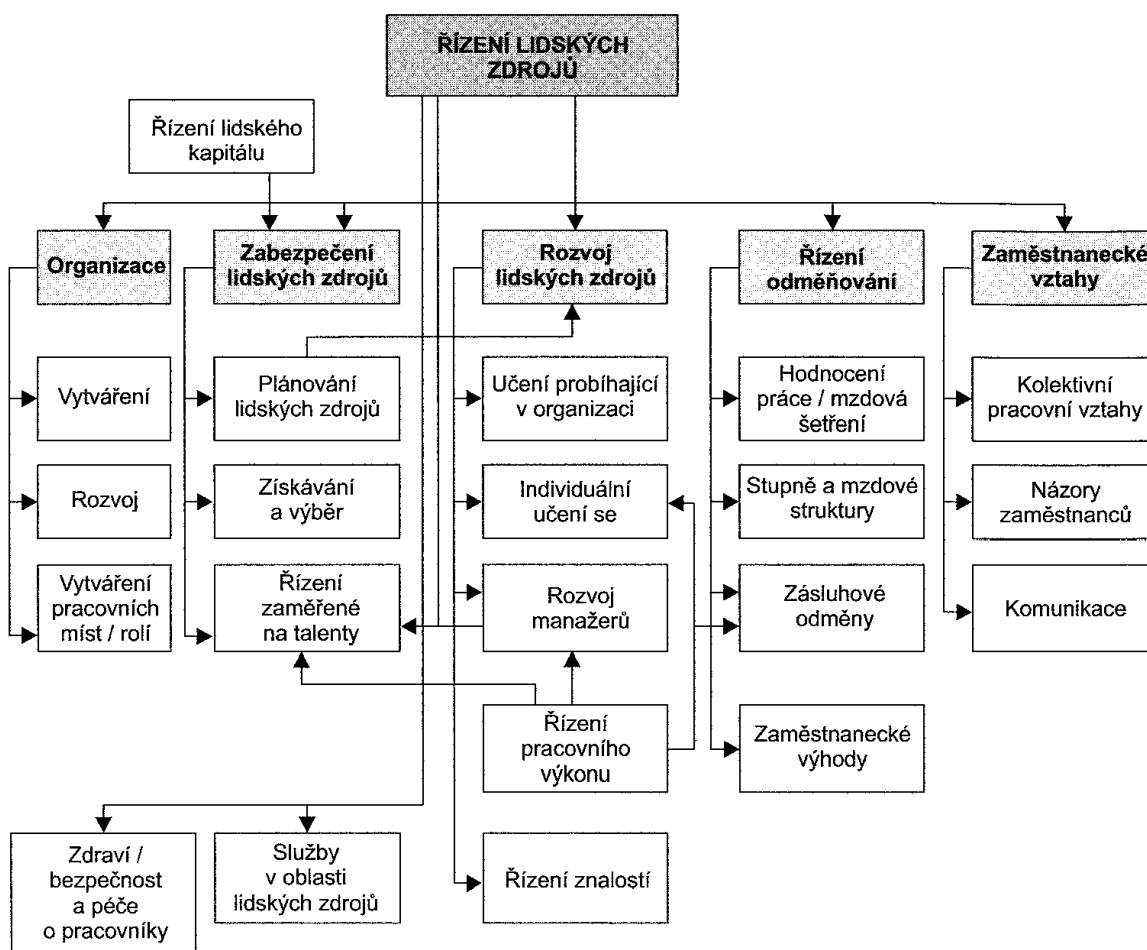
V současném velmi dynamickém ekonomickém prostředí se zvyšuje počet profesí s vysokou složitostí práce. Držitelé těchto pracovních míst jsou označováni jako **znalostní (vědomostní) pracovníci**. Tito pracovníci mají klíčový význam pro úspěšnost organizace. Za znalostního pracovníka lze považovat člověka, který má specifickou znalost či soubor znalostí, tyto znalosti jsou důležité pro jeho zaměstnavatele a zároveň je pro zaměstnavatele obtížné opatřit si tyto znalosti jiným způsobem. Pracovníci disponující specializovanými znalostmi a jejich produktivita jsou nejcennějším zdrojem organizace 21. století. Vzhledem k tomu, že znalosti jsou přítomny v hlavách lidí, posouvá se těžiště managementu k řízení lidských zdrojů, respektive lidského kapitálu. Pro jejich efektivní řízení je nutno užívat techniky řízení lidského kapitálu (management lidských zdrojů), které reagují jak na specifika znalostních pracovníků, tak na nutnost udržení velmi pružné pracovní síly v organizaci.

2.2.2 Management lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů (z anglického *Human Resources Management*, zkr. *HRM*) je jednou z nejdůležitějších oblastí chodu každé organizace, a to nejen organizace výrobní. Dříve se pro označení procesů týkajících se řízení lidí v organizacích používal pojem personální řízení. Koncepce řízení lidských zdrojů znamená posun od dřívějšího pojetí personální práce. Jde o komplexní chápání lidských zdrojů organizace v nejširších systémových, strategických a sociokulturních souvislostech. Řízení lidských zdrojů představuje aktivní a integrovaný systémový a strategický přístup managementu k personální optimalizaci organizace (Mateiciuc 2004).

Řízení lidských zdrojů prošlo vývojem, jenž sahá do samého počátku vzestupu vědeckého řízení organizací před téměř sto lety. Pozornost podnikatelů i teoretiků řízení firem se zprvu soustředila na maximalizaci lidské pracovní výkonnosti zdůrazňující povinnost a kázeň (taylorismus, fordismus). V průběhu historického vývoje došlo na základě nových poznatků věd o práci, behaviorálních věd (průmyslová psychologie, sociologie) rozvoje technologií a získaných zkušeností k revizi a opuštění taylorovských principů řízení. Úspěšnost podnikání v nových podmínkách vyžaduje mobilizovat síly všech zaměstnanců, vůdčím principem se stává individuální odpovědnost, nezbytnou podmínkou vytvoření etického prostředí. Jedině tak lze dynamizovat tvůrčí zdroje, zainteresovat všechny zaměstnance na společném díle a motivovat je k úsilí zaměřenému k dosažení organizačních cílů.

Řízení lidských zdrojů představuje poměrně složitý systém vzájemně propojených aktivit a jejich složek, vztahů a procesů. Becker a Gerhart (1996) se pokusili o vytvoření modelu architektury systému řízení lidských zdrojů obr. 3.



Obr. 3 Aktivitý spojené s řízením lidských zdrojů (Becker a Gerhart 1996)

Řízení znalostí je zaměřeno na podporu rozvoje pro firmu specifických znalostí a dovedností, které jsou výsledkem procesů učení probíhajících ve firmě.

Řízení odměňování je nedílnou součástí aktivit spojených s řízením lidských zdrojů. Usiluje o zvyšování motivace, pracovní angažovanosti a oddanosti zaváděním adekvátní politiky a postupů, aby pracovníci byli hodnoceni a odměňováni za to, co dělají, za úroveň dovedností a schopností.

Zaměstnanecké vztahy spoluvytvářejí kulturu a klima v organizaci. Cílem je prostřednictvím partnerství mezi managementem a pracovníky (též odbory) udržovat produktivní a harmonické vztahy.

Rozvoj lidských zdrojů je směřován do všestranného rozvíjení pracovníků na všech úrovních, přičemž bere v úvahu potřeby všech zainteresovaných stran, individuální i skupinové rozdíly v zaměstnání, osobních potřebách a v aspiracích.

Podnik či jakákoliv jiná organizace může fungovat pouze tehdy, je-li schopna shromáždit, propojit, uvést do pohybu a využívat následující zdroje (Koubek 1995):

- materiální zdroje (stroje a jiná zařízení, materiál, energie),
- finanční zdroje,
- informační zdroje a
- lidské zdroje.

Podle Vágnera (2001) jsou hlavními úkoly řízení lidských zdrojů následující aktivity:

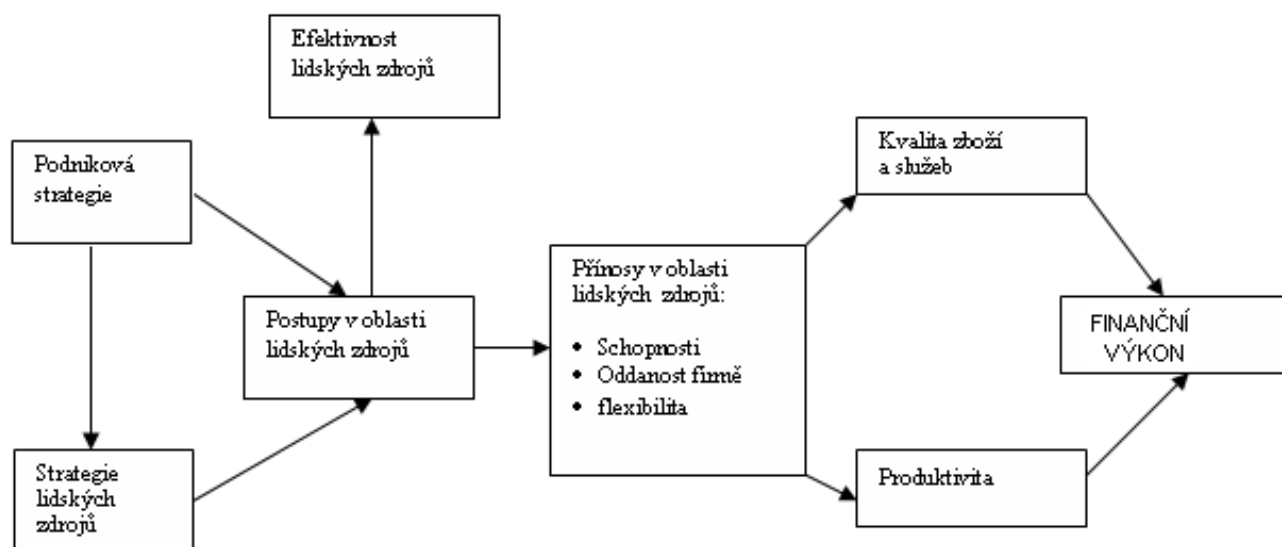
- hledání nejvhodnějšího spojení oblasti lidských zdrojů s pracovními, resp. zájmovými povinnostmi (tj. vhodného člověka pro konkrétní práci, ale i vhodnou práci pro konkrétního člověka);
- úsilí o optimální využívání lidských zdrojů (tj. neustálé zvyšování přidané hodnoty pro zákazníky, ale ne formou „vykořisťování“ zaměstnanců, nýbrž efektivního využívání fondu jejich pracovní doby);
- formování řešitelských týmů a vytváření předpokladů k prosazení efektivního způsobu vedení lidí a zdravých mezilidských vztahů (tj. nejen tým odborníků, ale lidí schopných se domluvit);
- zajišťování personálního a sociálního rozvoje lidských zdrojů (tj. poskytování nejrozličnějších vzdělávacích, sportovních či společenských aktivit, které nutně nesouvisí s výkonem pracovní činnosti zaměstnanců);
- kontrola dodržování všech normativních aktů a instrukcí (tj. otázky týkající se oblasti práce, např. bezpečnost, zaměstnávání lidí, např. pracovní smlouvy, a lidských práv);
- podpora sbližování individuálních a skupinových zájmů se zájmy celku.

V posledních letech se zejména v USA rozvíjí přístup v řízení lidských zdrojů, kde středem zájmu je zaměstnanec. Někdy to vypadá, že zájmy zaměstnanců se preferují před zájmy organizace. Celá filozofie takového přístupu vychází z přesvědčení, že lidské zdroje a péče o ně jsou nejdůležitějšími faktory efektivního fungování organizace. Hlavními úkoly řízení lidských zdrojů lze shrnout následovně (Vágner 2001):

- zlepšování kvality pracovního prostředí;
- zvyšování spokojenosti lidských zdrojů;
- zlepšování rozvoje lidských zdrojů;
- zvyšování připravenosti lidských zdrojů na změny;

- zvyšování výkonnosti lidských zdrojů.

Byla uskutečněna řada výzkumů, které se zabývaly vazbou mezi řízením lidských zdrojů a výkonem firmy. Guest a spol (2000) vytvořili model vztahu mezi řízením lidských zdrojů a výkonem firmy, který je uveden na obr. 4.



Obr. 4 Model vazby mezi řízením lidských zdrojů a výkonem firmy (Guest a spol. 2000)

Jádrem manažerských dovedností je schopnost maximálně využít všech potenciálů organizace, tedy i lidského, aby byl využit ve prospěch firmy.

Dle Mateiciuca (2002) je celková úroveň a struktura lidského potenciálu organizace daná především následujícími faktory:

- Kompetence zaměstnanců - způsobilost
- Explicitní znalosti- formulované v podobě standardních operačních postupů a pravidel (normy, technologické předpisy, *know-what*)
- Tacitní znalosti- (tiché), neformální znalosti, dovednosti, zkušenosti, profesní fortel, *know-how*)
- Kulturu organizace- soustava hodnot, norem, přesvědčení, postojů a domněnek určující chování a způsob vykonávání práce
- Manažerské praktiky- řídicí styl, koordinace a integrace individuálních aktivit, komunikace, úroveň a řízení týmové práce
- Facilitační intervence- zásahy a opatření k aktivizaci a uvolňování lidského potenciálu.

Specifickou součástí lidského potenciálu organizace je pak **manažerský potenciál**, který představuje způsobilost managementu k zajišťování toho, aby organizace dosahovaly svých cílů a naplňovaly své poslání. Manažerský potenciál je jednou ze stěžejních podmínek výkonnosti a úspěšnosti managementu. Obecné kompetence vrcholových manažerů lze sumarizovat jako vědět proč (*know-why*) a vědět jak (*know-how*). Vědět proč se týká porozumění tomu, proč podnik musí přijmout určitou strategii - k tomu je zapotřebí kompetencí vztahujících se k strategickému myšlení a podnikatelskému citu. Kompetentní manažeři s inteligencí, zkušenostmi a intuicí jsou schopni přijímat zásadní rozhodnutí, o změnách v zaměření podniku, o změnách jeho struktury nebo strategie a to vše za relativně vysokého stupně nejistoty (Guest 1997).

Budovat lidský potenciál organizace znamená vytvářet na základě disponibilních lidských zdrojů způsobilost personálu k jeho budoucímu uplatnění. Vysoký lidský potenciál nemusí být plně využit, pokud se jej nepodaří zaktivizovat a odstranit bariery k jeho uplatnění. Aktivizovatelný a využitelný lidský potenciál představuje podstatnou složku organizační způsobilosti pro plnění krátkodobých i dlouhodobých cílů (Bláha a spol. 2004).

2.2.3 Modely řízení lidských zdrojů

Armstrong (2007) definuje řízení lidských zdrojů jako „strategicky a logicky promyšlený přístup k řízení nejcennějšího statku organizace, tj. v ní pracujících lidí, kteří jako jednotlivci i jako kolektivy přispívají k dosažení jejích cílů.“ Obecným cílem řízení lidských zdrojů je tedy zajistit, aby byla organizace schopna prostřednictvím lidí úspěšně plnit své cíle.

K hlavním úkolům řízení lidských zdrojů patří (Koubek 1995):

- Zařazení správného člověka na správné pracovní místo neboli schopnost vytvářet dynamický soulad mezi počtem a strukturou pracovních míst a počtem a strukturou pracovníků v podniku. Snažit se o to, aby pracovníci byli neustále připraveni měnícím se požadavkům pracovního místa.
- Optimální využívání pracovních sil, zejména využívání fondu pracovní doby a pracovních schopností (kvalifikace) pracovníků.
- Formování týmů, efektivního stylu vedení lidí a zdravých mezilidských vztahů v podniku.
- Personální a sociální rozvoj pracovníků podniku směřující k vnitřnímu uspokojení z vykonávané práce, ke sblížení či ztotožnění individuálních a podnikových zájmů

i k uspokojování a rozvíjení materiálních i nemateriálních sociálních potřeb pracovníků.

Postupem doby byla vypracována řada modelů řízení lidských zdrojů, ale žádný není univerzálně použitelný, což je dáno velkou rozmanitostí organizací a lidí v jejich čele. Přehled modelů řízení lidských zdrojů je uveden a podrobně diskutován v literatuře a je dostupný rovněž v českém jazyce (Armstrong 2007). Následující tabulka 3 podává jejich základní výčet a stručnou charakteristiku.

Tabulka 3: Modely řízení lidských zdrojů (Koubek 2003)

Modely řízení lidských zdrojů	Základní filosofie	Představy o pracovnících
Autokratický	Neomezená síla zaměstnavatele, rozhodující jsou vlastnická práva	Pracovníci jsou lehce nahraditelní a manipulovatelní jako zboží
Paternalistický	Tradiční „rodina“ se silným a stabilním „otcem“	Pracovníci jsou „děti“ závislé na „otci“, ti nejlepší si zaslouží speciální přízeň, zlé a neposlušné „děti“ musejí být potrestány
Byrokratický	Logika, racionalita v metodách a přístupu k vedení lidí	Lidé = stroje, jejichž výkonnost může být zvýšena vhodným výběrem, hmotnou stimulací a vědecky determinovanými
Defenzivní	Výlučně legální, „uzákoněné“ postupy ve vedení lidí	Hrozba možných soudních sporů s pracovníky, o kterých je třeba vést důkladné a přesné záznamy, aby byly minimalizovány zásahy státu a odborů
Odborný	Uzavřený systém řízení lidských zdrojů, použití vědeckých metod, sdílené znalosti	Pracovníci se účastní širokého pásma odborných programů v rámci řízení lidských zdrojů
Systémový	Otevřený systém řízení lidských zdrojů, mnoho interních a externích vazeb	Pracovníci jsou ovlivňováni vztahy uvnitř organizace i vazbami na okolní prostředí, management přizpůsobuje programy a politiky pro rozvoj lidského kapitálu a akceptuje nepředvídatelné skutečnosti
Globální	Systémy řízení lidských zdrojů se aplikují i mimo národní hranice a jsou univerzální, s možností adaptace v konkrétních mezinárodních podmínkách	Pracovníci představují strategické partnery


Přibližně od 80. let 20. stol. se začínají vyvíjet nové manažerské teorie v souvislosti s dynamicky se vyvíjejícími oblastmi technologií (počítače, internet, mobilní telefony atd.), ekonomie a společnosti. Svět se neustále díky dokonalejšímu propojení (globalizace, rychlost

přenosu informací) zmenšuje. Modely managementu soustředující se na udržování kontroly a na efektivnost již nestačí. Základním nositelem veškeré aktivity, tím i produktivity a prosperity organizace jsou její pracovníci. O podnikatelském úspěchu dnes rozhodují takové faktory jako je přizpůsobivost, představitivost, tvořivost a vášnivé zaujetí.

2.2.4 Moderní teorie managementu

Rychle se měnící podmínky ve společnosti se nutně musí odrazit i ve způsobu řízení firem a institucí. Existující systémy managementu rychle zastarávají a už nedovedou řešit problémy doby. Kdo nedokáže rychle a pružně reagovat na neustále se měnící podmínky v okolním prostředí, nemůže uspět. Organizace si navzájem konkurují ve světě, kde jedinou jistotou je neustálá změna (Hamel a Breen 2008). Trendy v řízení lidských zdrojů zachycuje tabulka 4.

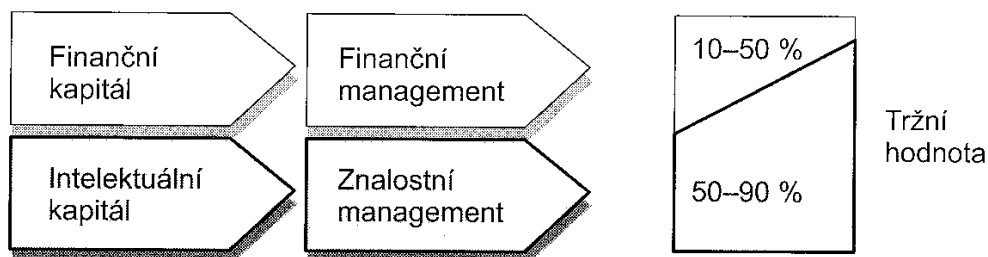
Tabulka 4: Tendence v moderním řízení lidských zdrojů (Walker 2003)

Od		Ke
<ul style="list-style-type: none"> - lokálního - administrativy a byrokracie - vnitropodnikových služeb - podpůrné role - nediferencovaného podnikového plánování 		<ul style="list-style-type: none"> - globálnímu - samoobslužným systémům - outsourcingu - strategické roli - individuálnímu plánování pro zaměstnance

Nové přístupy k managementu považují znalosti za klíčový faktor konkurenční výhody. Patří zde: znalostní management (*Knowledge Management*), intelektuální kapitál (*Intellectual Capital*), učící se organizace (*Learning Organization*), systémové myšlení (*Systems Thinking*) apod.

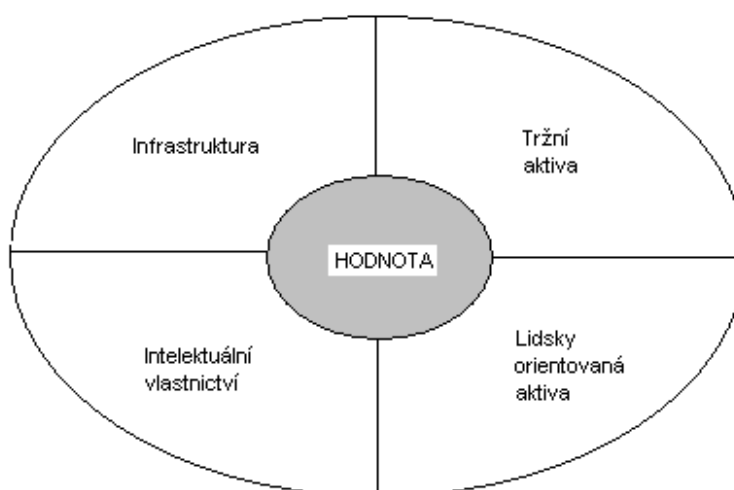
2.2.4.1 Intelektuální kapitál

Intelektuální kapitál dnes představuje značnou část tržní hodnoty některých firem. Podíl indikátorů na tržní hodnotě je schematicky znázorňuje obr. 5. Do popředí se dostávají nové manažerské priority- finanční a znalostní management (Bureš 2007).



Obr. 5 Tržní hodnota a nové manažerské priority (Bureš 2007)

O definici modelu intelektuálního kapitálu se pokusila Brookingová (převzato z (Bureš 2007)). Komponenty tohoto modelu jsou: tržní aktiva, lidsky orientovaná aktiva, intelektuální vlastnictví a infrastruktura. Hodnota je průnikem uvedených aktiv (obr. 6).



Obr. 6 Model intelektuálního kapitálu dle Brookingové (Bureš 2007)

Koncept intelektuálního kapitálu vznikl jako reakce na nedokonalost tzv. staré ekonomie při určování tržní hodnoty organizace. Hlavní konkurenční předností firmy byla v minulosti schopnost rychle zareagovat na růst poptávky růstem rozsahu výroby a to bez výraznějšího zvýšení nákladů. To vyžadovalo investovat velké prostředky do infrastruktury, do fyzického majetku a do distribučních kanálů, tak aby tyto zajišťovaly dostatečnou kapacitní rezervu. V nové ekonomice nahradily rozhodující úlohu výrobních prostředků především kvalitní a rychlé informace o zákaznících (Katolický 2010).

Všeobecně bývá za intelektuální kapitál považován rozdíl, mezi účetní a tržní hodnotou podniku. Z pohledu manažerských teorií lze intelektuální kapitál definovat jako „kombinace lidského, znalostního a individuálního kapitálu, který je využíván v produkujícím podniku odpovídá kapitálovému aktivu, jehož výnosem jsou intelektuální práva.“ (Sveiby 2000).

Hujňák (2000) rozlišuje následující komponenty intelektuálního kapitálu:

- **Interní kapitál**- je tvořen datovým, informačním a znalostním obsahem, obchodními procesy, komunikačním modelem organizace a organizační kulturou.
- **Externí kapitál**- je složen z dodavatelské sítě, zákaznické sítě, partnerské sítě a firemního jména
- **Lidský kapitál**- je tvořen znalostmi zaměstnanců, jejich motivací a kompetencí.

2.2.4.2 Znalostní management

Znalostní management je novým modelem managementu, jehož základní tezí je, že znalosti jsou významným strategickým zdrojem. Klíčem jsou tvorba znalostí a jejich aplikace, management lidských zdrojů a rozvoj intelektuálního potenciálu. Znalosti jako významné aktivum pro společnost do budoucna odhalili již v 60. letech minulého století někteří ekonomičtí teoretikové (K. Arrow, F. Hayek, P. Drucker, J. Tobin a další).

V literatuře lze nalézt celou řadu pokusů o definici znalostního managementu. Jsou velmi poplatné tomu, zda autor pochází z akademického nebo podnikatelského prostředí. Zde uvedu jen některé příklady, neboť i v české literatuře nalezneme řadu publikací a překladů zabývajících se touto problematikou (např. Bureš 2007, Truneček 2004, Tichá 2005).

V širším pojetí lze znalostní management definovat jako proces podporující a umožňující integrovaný přístup a využití všech informačních aktivit a zdrojů při určování, sdílení a řízení všech fází informačního procesu – to vše za současného využívání vědomostí a zkušeností ze vzdělávacího procesu a za využívání mimosmyslového vnímání (intuice, kvalifikovaný odhad apod.) (Vymětal a spol. 2005).

Znalostní management je systematické, explicitní a uvážlivé sestrojování, obnovování a používání znalostí za účelem maximalizace podnikové efektivity, s níž organizace provádí na znalostech založené činnosti a výnosů z jejich znalostních aktiv (Wiig 1997).

Některé z definic zdůrazňují potřebu spojení managementu s informačními, komunikačními nebo znalostními technologiemi (např. Malhotra 1998), jiné zdůrazňují potřebu těsné vazby mezi znalostním managementem a organizačními procesy (např. Hempel 2001) nebo organizační strategií či podnikovou kulturou (Sunassee 2002).

Velké množství definic lze nalézt rovněž na internetu. Jejich stručnou analýzu provedl Bureš (2007), který se rovněž pokusil o jejich syntézu.

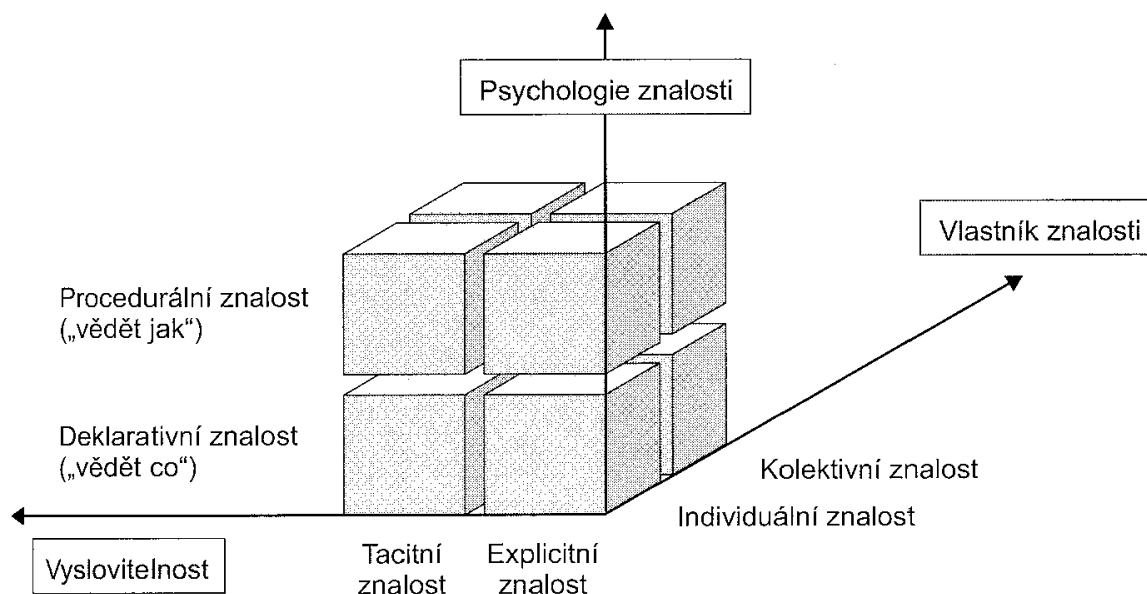
Klasifikace znalostí

Pro kategorizaci znalostí se používá řada kritérií. Např. Polanyi (Bureš 2007) rozlišuje znalosti explicitní a neformulované (tacitní), k tomu se ještě někdy přiřazují znalosti implicitní. Jejich charakteristiky uvádím stručně v tabulce 5.

Tabulka 5: Charakteristiky znalostí (Bureš 2007)

	Typ znalosti		
	Explicitní	Implicitní	Neformulované (tacitní)
Popis	Formalizovaná nebo dokumentovaná znalost, většinou dobře strukturovaná a snadno přenositelná	Znalost uložená v hlavách pracovníků, avšak kdykoli převoditelná do explicitní formy	Znalost uložená v hlavách
Příklad	Dokumenty, manuály, počítačové kódy	Znalost procesu a jeho omezujících podmínek	Získané zkušenosti

Mezi často používané patří kategorizace, která je založena na vzájemném vztahu tří kategorií: psychologie znalosti, vlastníka znalosti a vyslovitelnosti. Vzájemný vztah mezi těmito kategoriemi vyplývá z obr. 7.



Obr. 7 Kategorizace znalostí (Bureš 2007)

Psychologie znalosti rozlišuje **deklarativní** a **proceduální** znalost. Deklarativní se vztahuje k faktům a objektům, tedy znalost něčeho. Procesuální znalost zahrnuje povědomí o způsobech, jakými jsou vykonávány procesy (*know-how*). Kategorizace na základě vlastníka rozlišuje mezi **kolektivní** (např. organizace) a **individuální** znalostí. Rozdělení dle vyslovitelnosti posuzuje, zda si je vlastník znalosti této vědom a zda ji může vyjádřit.

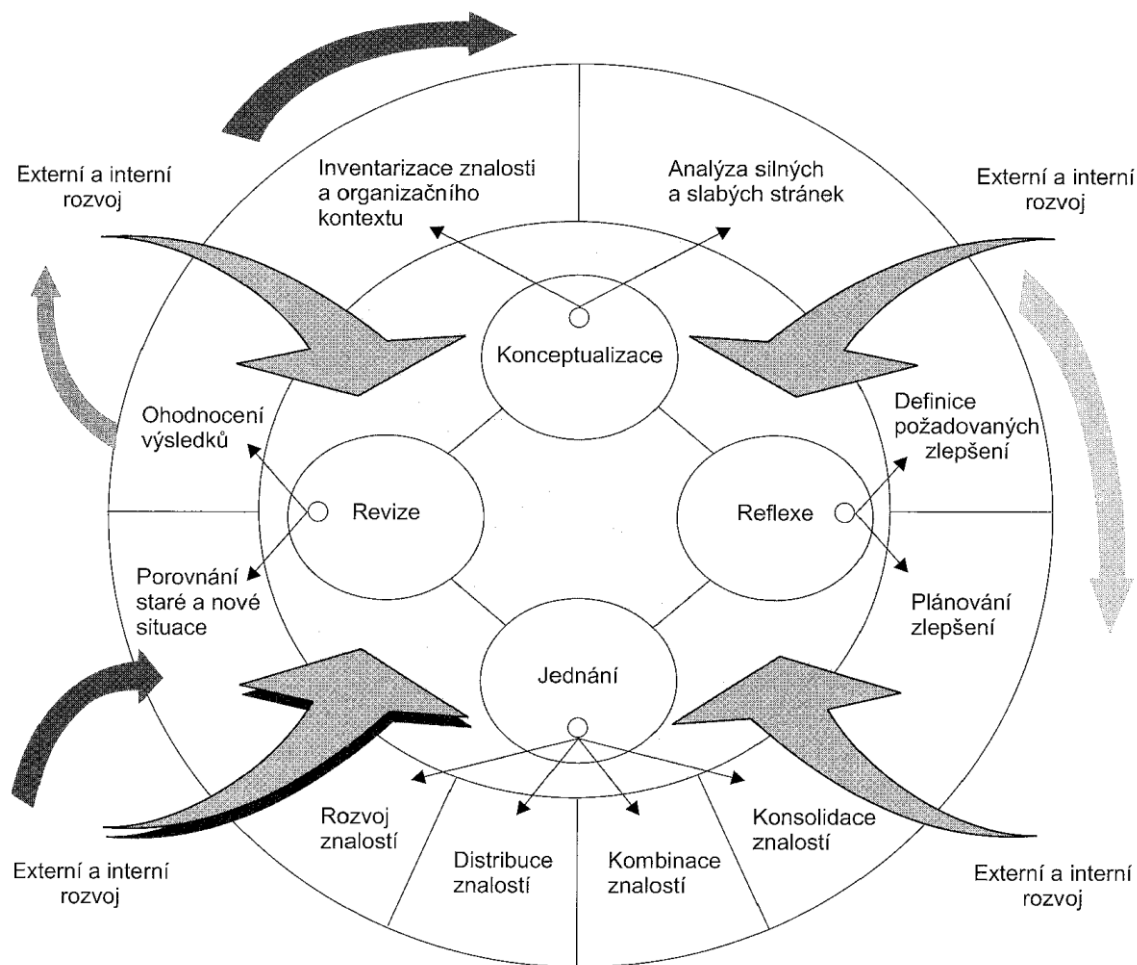
Wiig (1997) rozděluje znalostní management na čtyři základní aktivity, z nichž se každá zabývá specifickými aspekty. Tento přístup je schematicky zachycen na obr. 8.

Revize je kontrolou toho, čeho bylo dosaženo v minulosti a jaký je současný stav. Nedílnou součástí je monitoring výkonu a zhodnocení dosažení stanovených cílů.

Konceptualizace se zabývá stavem znalostí v organizaci a zahrnuje analýzu slabých a silných stránek v oblasti znalostního managementu.

Reflexe je zaměřena na zlepšování, zahrnuje analýzu rizika prováděných plánů, úpravu „úzkých míst“.

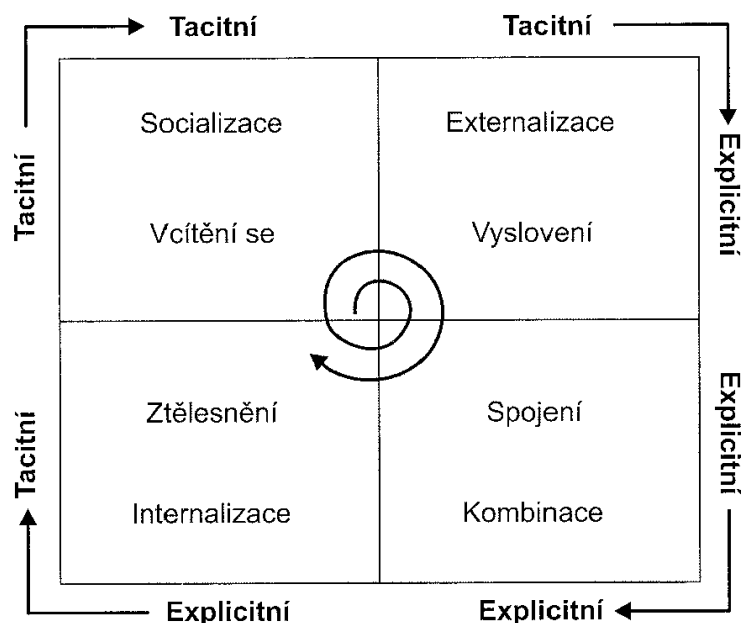
Jednání je uskutečňování vybraných plánů. Zahrnuje řadu operací (rozvoj znalostí a jejich distribuci, kombinaci nebo konsolidaci. Bližší informace o tomto přístupu lze nalézt v literatuře (Bureš 2007).



Obr. 8 Znalostní management a jeho složky dle Wiiga (Bureš 2007)

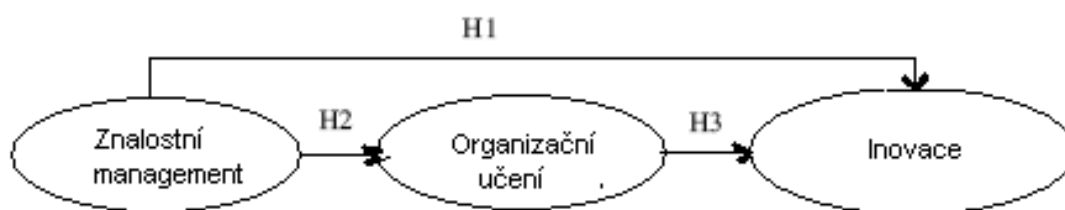
Novaka (1994) představil model, který zahrnuje způsoby vytváření znalostí v organizaci a jejich transformování. Model pracuje se dvěma formami znalostí – explicitní a tacitní, čtyřmi procesy vytváření znalostí (socializace, externalizace, kombinace a internalizace) a třemi úrovněmi tzv. sociální agregace (individuální, skupinová a kontextová). Organizace vytváří znalosti přes interakce mezi explicitními a tacitními znalostmi (obr. 7).

Efektivita znalostního managementu závisí na řadě faktorů. Vztah znalostního managementu k inovačnímu potenciálu instituce je středem pozornosti řady badatelů (Jaworski a spol. 1993, Victor a spol. 2006, Liao a Wu 2009).



Obr. 9 Transformace znalostí dle Novaky (Bureš 2007)

Výsledky publikované Liao a Wu (2009) se opírají o výzkum, do něhož bylo zahrnuto 1000 předních výrobců a 100 finančních institucí vybraných v roce 2007 Common Wealth Magazine. Ukazují na význam znalostního managementu jako vstupu (zdroje) pro organizaci a učení v organizaci jako prostředníka (obr. 10). Na obrázku jsou jako H1 až H3 vyznačeny vazby, jejichž těsnost uvedení autoři sledovali. Potvrdily, že znalostní management podstatně ovlivňuje inovační procesy.



Obr. 10 Vztah mezi znalostním managementem, organizačním učením a inovačním potenciálem instituce (Liao a Wu 2009)

2.2.4.3 Učí se organizace

Stěžejní dílo konceptu učící se organizace je Pátá disciplína od Petera Sengeho, který je zároveň autorem pojmu *learning organization*. Formuluje pět disciplín, které je třeba k vytvoření učící se organizace zvládnout a dosáhnout v nich mistrovství. Ačkoliv jsou jednotlivé disciplíny vytvořeny samostatně, každá z nich má zásadní význam pro funkčnost těch zbývajících. Sjednocující disciplínou je pátá – **systémové myšlení**. Ta klade důraz na

chápání organizace jako živého systému s jeho vnitřními vazbami a způsoby chování (Bureš 2007).

Senge (2007) definoval tyto disciplíny nutné pro vytvoření učící se organizace:

- Osobní mistrovství
- Sdílení mentálních modelů
- Utváření společně sdílené vize
- Týmové učení
- Systémové myšlení.

Dále se pokusím stručně uvést charakteristiky těchto disciplín.

Osobní mistrovství (*Personal Mastery*)

Podstatou osobního mistrovství je dle Sengeho „osvojování si toho, jak ve svém životě vyvolávat a udržovat tvůrčí napětí na cestě od současné skutečnosti k uskutečnění budoucí vize“. Jedinci s vysokou úrovní osobního mistrovství jsou lidé, kteří nejsou prakticky nikdy sami se sebou spokojeni, nepřetržitě se snaží dosahovat vyššího stupně dokonalosti. Tito lidé nepovažují překážky za problémy, ale berou je jako výzvu, kterou mohou překonat lidé s vyšší úrovní osobního mistrovství jsou:

- angažovanější
- přebírají iniciativu
- mají širší a hlubší pocit odpovědnosti za vlastní práci
- rychleji se učí
- v práci jsou schopni nalézt osobní naplnění.

Společnost, ve které jsou zaměstnanci schopni se rychle učit, získává oproti jiné společnosti kompetitivní výhodu. Učící se organizace musí mít mechanismy, které transformují individuální vzdělávání do vzdělávání organizace.

Sdílení mentálních modelů (*Mental Models*)

Praxe myšlení a „učení se z praxe“ je dle Sengeho podstatou disciplíny mentálních modelů. Je přirozené, že lidé mají různé názory na různé věci. V učící se organizaci je však důležité rozeznat, jaký přínos ten který názor skýtá a tyto přínosy pak integrovat v nejlepší možný myšlenkový model. Organizace má „paměť“, která uchovává určité chování, normy a

hodnoty. Při vytváření prostředí pro učení je důležité nahradit konfrontující postoje za otevřenou kulturu, která podporuje zájem a důvěru. Pro učící se organizaci je proto nezbytné, mít na všech svých úrovních manažery, kteří jsou schopni (mají odborné znalosti) a jsou ochotni neustále přezkoumávat a kriticky analyzovat vlastní mentální modely dříve, než budou k tomuto donuceni okolnostmi.

Společná vize (*Shared Vision*)

Sdílená vize má pro učící se organizace životní význam, neboť jim dodává zaměření a energii k učení. Je vizí, které je bytostně oddáno velké množství lidí, protože je odrazem jejich vlastní osobní vize.“ Pojem firemní vize je v dnešní době běžným jevem. Nějakou vizi definují téměř všechny organizace. Je to však často vize jednoho člověka. Rozvoj společné vize je důležité pro motivování zaměstnanců k učení, protože vytváří společnou identitu, která poskytuje soustředění a energii pro vzdělávání. Nejúspěšnější vize vystavěná na individuálních vizích zaměstnanců na všech úrovních organizace kde vytváření společné vize může být bráněno tradiční strukturou, kde vize společnosti je tlačena seshora. Proto učící se organizace má tendenci mít plochou, decentralizovanou organizační strukturu. Společná vize obvykle uspěje proti konkurenci, nicméně Senge uvádí, že se jedná o dočasné cíle a navrhuje, že by měly být také dlouhodobé cíle, která jsou pro společnost podstatné.

Týmové vzdělávání (*Team Learning*)

Akumulace individuálního vzdělávání zakládá týmové vzdělávání. Výhodou týmového nebo sdíleného vzdělávání je, že zaměstnanci rychleji přibývají a řešení problému s kapacitou organizace je řešeno skrz lepší přístup k vědomostem a odborným znalostem. Týmový výkon závisí na dvou hlavních faktorech – na úrovni individuální výkonnosti a na schopnosti tyto individuální výkony synergizovat jedním směrem. Tým vynikajících odborníků podávajících nejlepší možný výkon avšak nespolupracující společně je stejně tak neefektivní jako tým spolupracující, jehož členové mají různou schopnost dosahovat zamýšlených výsledků.

Učící se organizace má struktury, které usnadňují týmové vzdělávání a rysy jako překonávání hranic a otevřenost. Týmové vzdělávání vyžaduje od jednotlivců závazek k dialogu a diskuzi, proto členové týmu musí rozvinout otevřenou komunikaci, společný smysl a sdílené porozumění. Učící se organizace má typicky excelentní znalostní strukturu

managementu, podporu tvorby, nabývání, šíření a implementaci těchto vědomostí do organizace.

Systémové myšlení (*Systems Thinking*)

Za pátou disciplinu považuje Senge, jak již bylo uvedeno dříve, systémové myšlení. Tato disciplína ostatní čtyři spojuje v jeden celek a připomíná, že celek je více než pouhý souhrn jeho částí. Společně sdílená vize zůstane pouze hezkou představou o budoucnosti, která se však stěží uskuteční, pokud si realisticky neuvědomíme podmínky, které je třeba při přechodu od současnosti do budoucnosti uskutečnit. Systémové myšlení umožňuje pochopit všechna hlediska učící se organizace.

Myšlenka učící se organizace se rozvinula z koncepce systémového myšlení. Tato koncepce umožňuje studovat podniky jako uzavřené celky. Učící se organizace používá tuto metodu, když hodnotí organizaci a má informační systémy, které měří výkonnost organizace jako celku složených z různých částí. Systémové myšlení uvádí, že všechny charakteristiky musejí být v organizaci ihned zřejmé, aby se jednalo o učící se organizaci. Umožňuje nám vidět věci v celku. Některé definice (charakteristiky) učící se organizace, které jsou uvedeny v literatuře uvádím níže (Tabulka 6).

Tabulka 6: Některé definice pojmu učící se organizace

Autor	Definice
Pedler a spol. (1991)	Učící se společnost jako organizace, která usnadňuje vzdělávání všech svých členů a kontinuálně se transformuje.
Senge (1990)	Učící se organizace jako místo, kde lidé nepřetržitě rozšiřují své kapacity, aby vytvářeli výsledky, které si skutečně přejí, když nové a rozšiřující modely myšlení jsou rozvíjeny, kde společná touha je volná a kde se lidé kontinuální učí jak se učit dohromady.
Leonard-Barton (1992)	Laboratoř vzdělávání jako organizace určena k vytváření vědomostí jejich sbírání a kontrole. V laboratoři vzdělávání je šílené množství vědomostí a schopností vloženo do fyzického náčiní a zpracováno a vloženo do lidí.
Redding (1997)	Společnost je učící se organizací do doby dokud účelně buduje své kapacity na učení systému jako celku a vtká tuto kapacitu do všech aspektů: vize a strategie, vedení a management, kultura a struktura, systém a procesy.

Učící se organizaci charakterizuje řada faktorů, které vyplývají z definic. Mezi nejdůležitější patří:

- sdílení hodnot, vize organizace pro lepší rozpoznání příležitostí a hrozeb

- motivace k neustálému učení
- týmová práce a vzájemná podpora neustále zpochybňující status quo
- neustálý proces změny organizace s cílem dosahovat stále lepších výsledků na základě učení se ze zkušeností (učení se z chyb)
- svoboda myšlenek a názorů
- management dodávající sebevědomí svým pracovníkům
- řízení posilující pravomoci pracovníků (podpora delegování)

Tichá (2005) konkretizuje charakteristiky „učící se organizace“ do jednotlivých podnikových oblastí:

- **Učení jako součást formulace strategie** - učení je součástí strategie podniku a učení je součástí zpětné vazby při určování směru vývoje podniku.
- **Participativní přístup** - všichni členové organizace mají mít možnost podílet se na tvorbě strategie podniku, která by měla respektovat zájmy všech oddělení
- **Informatika** - za využití vnitřních sdělovacích prostředků (oběžníky, zpravodaje, zápisy z porad, intranet apod.) mají být informováni o veškerém dění v organizaci všichni zaměstnanci tak, aby i ti, kterých se problém zdánlivě netýká, mohli přispět k řešení problémů a k tvorbě nových návrhů na zlepšení.
- **Formativní účetnictví** - důraz je kladen především na manažerské účetnictví, které srozumitelným způsobem vysvětlí členům organizace, jak finanční stránka v podniku funguje.
- **Vnitřní výměna** - existuje vysoká míra výměny informací a zkušeností napříč organizací. Členové jednotlivých oddělení zde fungují jako partneři, kteří si pomáhají v učení, nikoliv jako soupeři.
- **Vytvoření pružného systému odměňování** - tak, aby bylo možno spravedlivě odměnit jednotlivé zaměstnance dle individuálního výkonu.
- **Podporující struktury** - flexibilita ve vytváření podpůrných struktur, procesů a procedur v závislosti na aktuálních potřebách, na práci uvnitř podniku či na zákazníky.
- **Sběr informací o vnějším prostředí** – sběr, zpracování a distribuce těchto poznatků všem členům organizace.
- **Interorganizační učení** - využívání zkušeností a poznatků jiných organizací k vlastnímu rozvoji (*benchmarking*, aliance apod.)

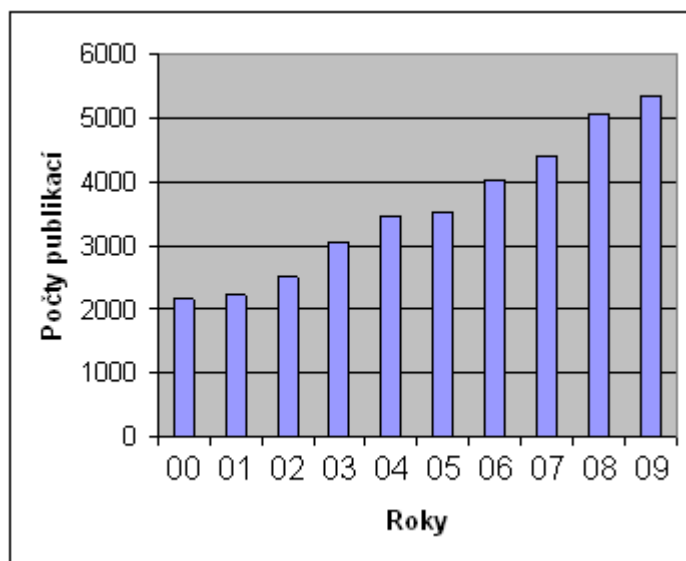
- **Vytváření atmosféry podporující učení** – vybízení k návrhům, hodnocením, kladení otázek, využívání zpětné vazby apod.
- **Příležitost osobního rozvoje pro každého** - podmínky pro učení a vzdělávání musí být nabídnuty všem členům organizace a organizace by měla preferovat ve svých řadách ty jedince, kteří jsou ochotni těchto podmínek osobního rozvoje využívat.

Hlavní rozdíly v pojetí učící se organizace (*learning organization*) a klasickém přístupu organizačního učení (*organizational learning*) vyplývají ze schématu na obr. 9. Koncept „učící se organizace“ slučuje ve svých principech rovněž prvky obou předešlých konceptů, tedy intelektuálního a znalostního managementu. Navíc poskytuje soubor návodů a metod, jak lidský kapitál po všech jeho stránkách systematicky a nepřetržitě rozvíjet s cílem maximalizace výkonu organizace. Tento rozvoj probíhá zavedením „učícího se“ mechanismu, který má schopnost se neustále zdokonalovat.

Klasické organizační učení		Učící se organizace
Pracovník jako objekt učení	↔	Pracovník jako subjekt rozvoje
Vzdělávání je zpravidla časově ohraničené	↔	Vytvoření atmosféry permanentního vzdělávání
Vzdělávání se odehrává zpravidla mimo chod firmy	↔	Rozvoj a vzdělávání se odehrává co nejbližší samotné
Zřetelné hranice mezi interním a externím vzděláváním	↔	Tým lektorů tvořený z interních a externích
Důraz kladen na nácvik a standardizaci	↔	Důraz na multimediálnost a diferenciaci

Obr. 11 Rozdíly v klasickém přístupu a učící se organizaci (Hroník 2007)

Abych se přesvědčil o aktuálnosti problematiky učící se společnosti, provedl jsem s použitím databáze EBSCO průzkum literatury v časovém horizontu 2000-2009. Počty publikací, které mají vztah se k problematice učící se společnosti a byly publikované v uvedeném období, uvádím na obr. 12.



Obr. 12 Frekvence publikací souvisejících s učící se organizací

Z obr. 12 je patrné, že problematika konceptu učící se organizace je velmi živá a vykazuje značnou dynamiku v nárůstu publikací za posledních 5 až 10 let. Z podrobnější analýzy publikací vyplynulo, že jejich největší počet ve sledovaném období byl orientován do oblasti obchodu, služeb a informačních technologií. Za nimi s velkým odstupem je potravinářský průmysl, chemický průmysl a energetika. Nejmenší počet publikací se týká strojírenství a zemědělství.

Zajímavé je i zjištění, že velký zájem o problematiku učící se organizace je v zemích, které prodávají velký hospodářský vzestup (Čína, Singapur, Taiwan, Jižní Korea). Zejména u Číny je to překvapující, neboť plné uplatnění konceptu učící se společnosti a jeho rozvoj je dle mého názoru možný jen v prostředí demokratické společnosti.

2.2.5 Strategický rozvoj lidského potenciálu

Složky rozvoje lidských zdrojů, jejich vzájemná provázanost je schematicky znázorněna na obr. 13.

Strategie definuje směr, kterým se chce řízení lidských zdrojů ubírat. Tvorba lidského potenciálu organizace je záležitostí dlouhodobé personální optimalizace, což je proces průběžného navozování souladu mezi pracovními požadavky a pracovní způsobilostí čili kompetentností členů organizace (Bláha a spol. 2005).

Dnes je zdůrazňována strategická role řízení lidských zdrojů a vliv této oblasti na dosahování podnikových cílů. Řízení lidských zdrojů je považováno za jednu z klíčových aktivit, která vytváří podnikové hodnoty.

Definici strategického rozvoje lidských zdrojů podal Walton (1999): „Strategický rozvoj lidských zdrojů znamená takové zavádění, vyřazování modifikování řízení a usměrňování procesů, které všechny jedince i týmy vybavuje dovednostmi, znalostmi a schopnostmi, které potřebují, aby byli schopni plnit současné i budoucí úkoly požadované organizací.“



Obr. 13 Složky rozvoje lidských zdrojů (Armstrong 2007)

Cíl řízení lidských zdrojů výstižně formuloval Keep (Armstrong 2007) takto: „Jedním z primárních cílů řízení lidských zdrojů je vytváření podmínek, v nichž se bude realizovat skrytý potenciál pracovníků a zajistí se jejich oddanost záležitostem organizace. Tento skrytý potenciál by měl být chápán nejen jako schopnost získávat a využívat nové dovednosti a znalosti, ale také jako dosud nevyužité bohatství myšlenek a nápadů o tom, jak by mohla být činnost organizace lépe uspořádána a prováděna.“

Nikdy dříve nebylo hospodaření s finančními a lidskými zdroji tak vzájemně propojené a blízké jako nyní. To je dáno zejména těmito skutečnostmi (Vosoba 2001):

- Hlavními nositeli hodnoty moderní firmy jsou lidé
- Využití dovedností a znalostí lidí ve firmě se dříve nebo později projeví ve finančních výsledcích a růstu tržní hodnoty firmy
- Náklady spojené s lidmi (osobní náklady, vzdělávání, vybavení, benefity apod.) tvoří nejdražší nákladovou položku.

2.3 Rozvoj tvůrčího potenciálu organizace

Teorie managementu nabízí řadu způsobů, jak by se organizace měly vyrovnat s rostoucími nároky tak, aby byly v oblasti svého působení nejen krátkodobě, ale i dlouhodobě efektivní a dokázaly přežít a prosperovat ve stále náročnějších podmínkách. Jedním z nejvýznamnějších přístupů je promyšlený rozvoj organizační adaptivity – tj. přizpůsobivosti organizace reálným podmínkám (Mateiciuc 2009).

Nejefektivnějším způsobem dosahování organizační přizpůsobivosti je budování inovativní organizace, tj. organizace produkující inovace a která je sama schopna se inovovat (Pearson 1992).

Inovace jsou víceméně radikálními adaptivními odpověďmi organizací na vnější výzvy, příležitosti tlaky a hrozby, které na organizaci působí. Inovace jsou výsledkem procesu inovování, jenž je definován jako vytváření nových produktů a služeb nebo jako vývoj lepších způsobů jejich produkce a opatřování (Mateiciuc 2009).

Nezbytným předpokladem inovace je **invence**, tj. nápad, tvůrčí idea, objev, vynález apod. Obecně se pod tvořivostí (kreativitou) rozumí duševní procesy, které vedou k řešení, nápadům, uměleckým formám, teoriím nebo produktům, jež jsou jedinečné nebo nové. Původnost vědění měříme stupněm invence (Rydvalová 2007).

Fišera (1990) definuje tvůrčí potenciál organizace jako tu část celkového produkčního potenciálu organizace, jejímž výsledkem jsou dosud neznámá a přitom efektivní řešení stávajících a budoucích problémů. Za základní prvky tvůrčího potenciálu organizace pokládá:

- Tvůrčí subjekty – tvůrčí jednotlivec, skupina, tým.
- Vzorce tvůrčího jednání
- Materiální a nehmotné vybavení pro tvůrčí práci.

Fišera (1990) pokládá tvůrčí potenciál za měřítko konkurenceschopnosti organizace a tedy i její tržní a společenské úspěšnosti.

Přestože při generování inovačního efektu sehrávají úlohu všichni zaměstnanci organizace, inovační efekt je podmíněn především mírou a kvalitou tvůrčího potenciálu organizace a kvalitou manažerského rozhodování o inovačních odpovědích organizace na příležitosti a hrozby (Mateiciuc 2009).

Efektivní spojení manažerského přístupu k organizační efektivitě a rozvoji tvůrčího potenciálu organizace představuje koncept učící se organizace.

2.3.1 Tvůrčí potenciál organizace a jeho posuzování

Posuzování lidského potenciálu organizace je důležitou složkou komplexního hodnocení organizační způsobilosti. Znalost lidského potenciálu, jenž má organizace k dispozici, je nezbytná proto, aby vedení organizace dokázalo posoudit nakolik je organizace připravena zvládnout současné i budoucí úkoly. Klíčovou je informace o tom, jakým aktivizovatelným lidským potenciálem pro plnění úkolů a zvládání situací organizace disponuje. Lidský potenciál organizace je souhrnem individuálních potenciálů všech jedinců v organizaci.

Individuální lidský potenciál zahrnuje vedle fyzické zdatnosti, zdraví a životní síly zejména individuální pracovní předpoklady a způsobilosti jedince – jeho znalosti, dovednosti, zkušenosti profesní fortel, rozumovou úroveň, tvůrčí schopnosti, osobní vlastnosti jako je loajalita, motivovanost, odhodlanost, houževnatost, vytrvalost, osobní odvaha apod.

Aktivizovatelný lidský potenciál organizace je podmíněn úrovní souladu, spolupráce a souhry jednotlivých členů organizace, uplatňovanými manažerskými praktikami, vnitroorganizačními pravidly a postupy.

V rámci svých výzkumných aktivit vyvinula Agentura pro informace a marketing AIM, s.r.o. Ostrava metodiku pro měření lidských zdrojů ve firmách (Mateiciuc 2004). Údaje o lidském potenciálu organizace lze porovnat s požadavky na lidský potenciál, které vyplývají ze strategických záměrů organizace.

Metodika je založena na konfrontaci empirických poznatků tří okruhů:

1. náročnost budoucího vnějšího prostředí organizace a strategické ambice organizace
2. klíčové kompetence personálu organizace
3. existující lidský personál organizace.

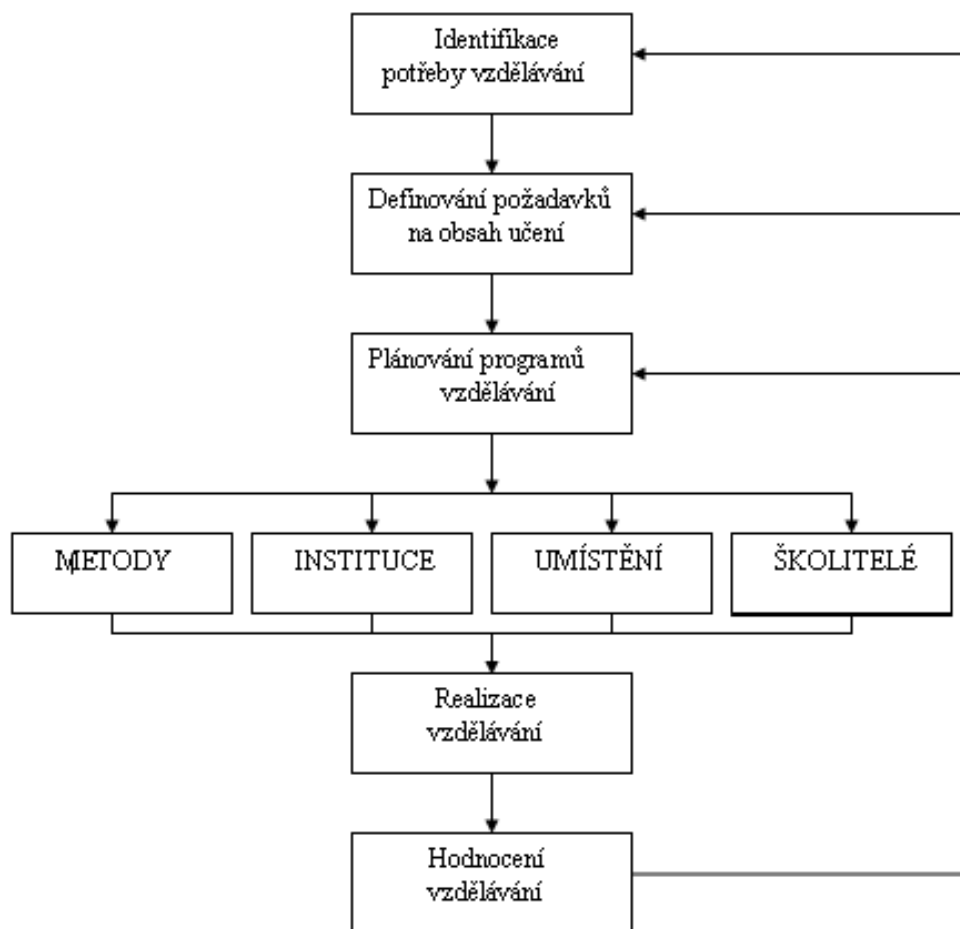
Metodika je využitelná na poli strategického řízení a rozvoje lidských zdrojů. Neomezuje se pouze na organizace určitého typu, nýbrž je uplatnitelná univerzálně. Výsledná zjištění umožňují naznačit, v jakém směru by se měl management organizace ubírat a na co by měl být kladen důraz při rozvoji lidského potenciálu organizace.

2.3.2 Vzdělávání pracovníků v organizaci

Za nejmohutnější způsob rozvoje lidského potenciálu organizací bývá obvykle pokládáno vzdělávání pracovníků. Cílem vzdělávání pracovníků je dosáhnout, aby na všech úrovních v organizaci působili lidé odborně zdatní a iniciativní, schopni zvládnout měnící se nároky práce či nároky měnícího se pracovního prostředí. Intenzita a šíře záběru přípravy pracovníků závisí na personální politice a personální strategii dané organizace. Je proměnlivá v čase a místě, závisí na velikosti organizace, povaze práce, používané technice a technologii apod. (Špalková 2004).

Řadu definic učení probíhajícího v organizaci lze nalézt u Armstronga (Armstrong 2007). Proces učení probíhajícího v organizaci lze charakterizovat jako složitý a nepřiliš zřetelný třífázový proces skládající se ze získávání, rozšiřování a sdíleného zavádění znalostí, které lze získat z bezprostřední zkušenosti či zážitku, ze zkušenosti jiných a z paměti organizace).

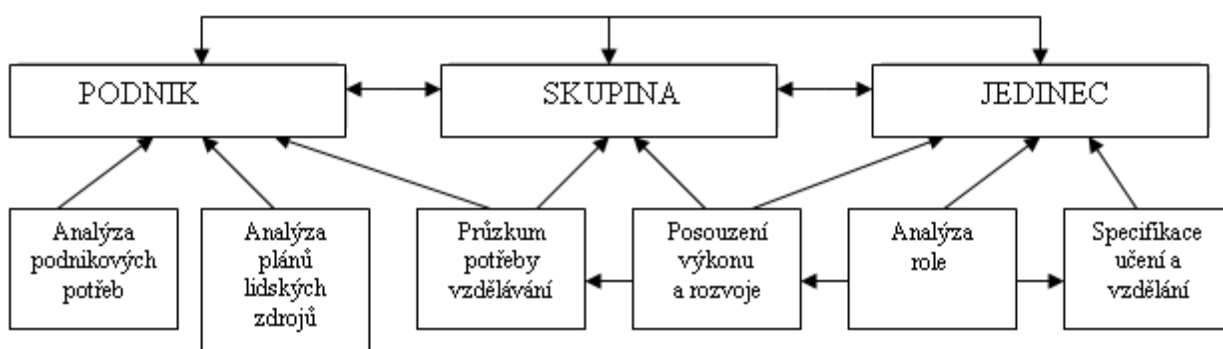
Má-li být vzdělávání účinné, musí mít cyklický charakter opírající se o promyšlené kroky orientované na dosažení stavu nezbytného pro udržení a zlepšení pracovního výkonu (Armstrong 1999). Takový cyklus je znázorněn na obr. 14.



Obr. 14 Vzdělávací cyklus (Armstrong 1999)

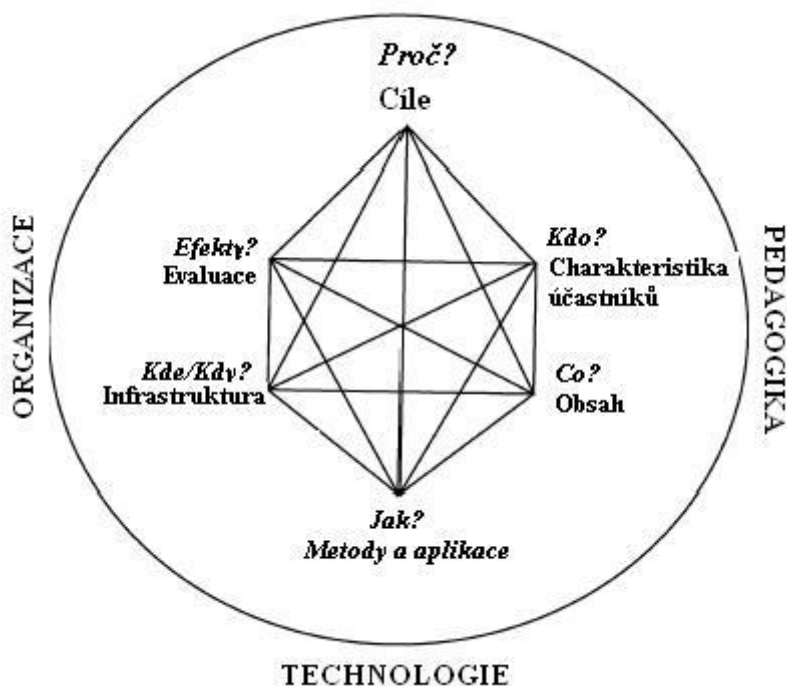
Klíčovým místem a „začátkem“ cyklu je **identifikace potřeby** vzdělávání. Všechny vzdělávací aktivity musejí být založeny na znalosti toho, co je třeba udělat a proč. To zahrnuje analýzu současných problémů, tak i budoucích potřeb z pohledu organizace i jednotlivých pracovníků. Argumenty ve prospěch vzdělávání by měly ukázat, jak programy vzdělávání, výcviku a rozvoje uspokojí potřeby podniku. Potřebná je rovněž analýza nákladů a přínosů (viz dále).

Analýza potřeb vzdělávání musí být provedena jak u organizace (podnikové potřeby), tak u útvarů (týmů) a jednotlivých pracovníků. To vše musí být v souladu se strategickými plány organizace. Oblasti analýzy a vzájemné propojení aktivit s ní spojených zachycuje schéma na obr. 15. Analýza podnikových plánů a plánů lidských zdrojů by měla být zaměřena na požadované typy dovedností a schopností pracovníků a potřebné počty takových pracovníků. Průzkum potřeby vzdělávání týká se zejména těch oblastí, v nichž se plánují nějaké změny v pracovních postupech, metodikách a povinnostech. Dále pak všech oblastí „slabin“ v pracovních výkonech. Analýza role poskytuje specifikace vzdělávání (učení) potřebného k výkonu dané funkce nebo pracovnímu zařazení.



Obr. 15 Analýza potřeb vzdělávání (Armstrong 2007)

Dalším krokem cyklu vzdělávání je **definování požadavků na obsah učení**. Zde je nezbytné specifikovat, jaké dovednosti a znalosti se mají pracovníci naučit, jaké schopnosti je třeba rozvíjet a jaké postoje je třeba utvářet. V této fázi je třeba definovat, co školené osoby po absolvování vzdělávání mají umět. Na předchozí kroky navazuje **plánování vzdělávacích programů**, popř. jejich tvorba. Obecný model efektivního plánování vzdělávání uvádím na obr. 16.



Obr. 16 Obecný model efektivního plánování vzdělávání (Welle-Strand 2003)

Každý program je individuální a podléhá změnám v souladu s neustále se měnícími potřebami na vzdělávání. Klíčovou otázkou je stanovení cíle, tedy, jaký je očekávaný

výsledek. Nejčastěji má podobu definování, co by konkrétní pracovník po absolvování měl ovládat.

2.3.2.1 Metody vzdělávání

Pedagogické vědy rozdělují vzdělávací metody dle různých kritérií. Např. dle míry aktivity frekventantů:

- **Pasívní-** přednáška,
- **Aktivní-** workshopy, zpracování projektů, koučování, mentorování, rotace práce

Armstrong (2007) dělí metody dle místa provádění:

- **Metody učení při pracovním výkonu**
- **Metody vzdělávání mimo pracoviště**
- **Metody používané na pracovišti i mimo něj**

Jinou analýzu učení provedli Honey a Mumford (1986). Rozeznávají čtyři typy učících se. Přičemž existují i přechodové typy.

- **Aktivisté-** osoby, které se plně a bez předpojatosti zapojují do získávání nových zkušeností
- **Přemítaví-** stojící v pozadí, posuzující nové zkušenosti z různých úhlů, shromažďují údaje, kritiky je zkoumají, než dojdou k závěrům
- **Teoretici-** svá vlastní pozorování upravují a aplikují ve formě logických teorií
- **Pragmatici-** touží vyzkoušet nové poznatky a přístupy, aby viděli, jestli fungují.

Yeunga (1994) rozlišuje 4 styly učení dle toho, zda jde o učení na základě vlastních zkušeností či zkušeností ostatních a zda se jedná o exploraci (výzkum nových poznatků) či exploataci (využití již existujících poznatků). Zde uvádím jejich stručnou charakteristiku:

Explorace (experimentování) – Zdrojem učení jsou vlastní zaměstnanci a zákazníci. Organizace se učí realizaci nových myšlenek a nápadů, se kterými přicházejí oba subjekty.

Akvizice kompetencí – Organizace podporuje jednotlivce i týmy k získání nových schopností a dovedností, které usnadní tvorbu nových myšlenek a nápadů. Zdrojem učení jsou

jak poznatky od ostatních, tak hledání nových zkušeností. Zvyšování kompetencí je realizováno formou náboru nových pracovníků, vzděláváním stávajících, vytvářením strategických aliancí (výměnou zaměstnanců) a spoluprací se vzdělávacími a výzkumnými institucemi, apod.

Benchmarking – měření a analýza procesů a výkonů organizace a hledání nejlepších řešení prostřednictvím systematického porovnávání s výkony jiných. Jde o sdílení zkušeností a nejlepší praxe se srovnatelnými subjekty. Ke srovnávání jsou využívány organizace, které dosáhly v daném odvětví nejlepších výsledků.

Exploatace spojená s trvalým zlepšováním – je opakem experimentování. Organizace se učí z poznatků a úspěchů, které již byly dosaženy v minulosti, a tyto poznatky zdokonaluje.

2.3.2.2 Hodnocení vzdělávacích aktivit

Hodnocení vzdělávacích aktivit a vzdělávacího procesu je, resp. mělo by být neoddělitelnou součástí vzdělávacího cyklu. Velkým problémem je stanovení kritérií pro hodnocení. Výsledek vzdělávání je těžko kvantifikovatelný. Kriteria pro hodnocení by měla být vytvořena již ve fázi plánování vzdělávání. Mají charakter zpětné vazby. V nejjednodušší formě jde o porovnání cílů s výsledky. Nejčastěji se používá testování, kdy se porovnávají výsledky vstupního testu s výsledky testu vykonaného po ukončení vzdělávacího procesu. Poskytuje odpověď na otázku, do jaké míry vzdělávání splnilo svůj účel. Vytváření testů, které by objektivně posoudily dosaženou úroveň není jednoduché.

V řadě zemí se používá čtyřúrovňová tzv. Kirkpatrickova metoda (Armstrong 2007). První úroveň zkoumá, jak na vzdělávání reagují účastníci. Druhá přináší informace o tom, do jaké míry byly splněny cíle vzdělávání. Třetí je zaměřena na hodnocení chování, resp. jeho změn (jak absolventi uplatňují získané znalosti, dovednosti a postoje při výkonu práce). Čtvrtá úroveň hodnocení posuzuje úspěšnost z hlediska nákladů, tedy jak významně vzdělávání přispělo ke zvýšení výkonů nebo zlepšení jejich kvality. Ne vždy lze přínosy kvantifikovat a oddělit tyto přínosy od jiných činitelů než je vzdělávání.

Na význam učení v organizaci pro zlepšení výkonnosti bylo poukázáno výzkumem (Slater & Narver 1995). Byl potvrzen přímý vliv vzdělávání a jeho orientace na finanční i nefinanční výkonnost jak na poli marketingu, tak na poli strategického managementu (Siegel 2007).

V období znalostní ekonomiky se stává vzdělávání v organizaci klíčovou záležitostí pro zajištění výkonnosti podniku (Dodgson 1993) a základním zdrojem výhod v konkurenčním boji (Williams 1992).

Organizační učení je charakterizováno jako proces znalostního vstupu a výstupu v rámci organizace, proces přenosu a sdílení znalostí mezi různými organizacemi a neobejde se bez investiční aktivity. Investování do vzdělávání je nepřetržitý strategický proces, při němž organizace spotřebovává část zdrojů, ale zároveň přináší organizaci neustálou výhodu v konkurenčním prostředí.

V současnosti je při hodnocení organizačního učení se soustředěna pozornost zejména na znalostní výstupy (efekty) procesu učení, méně je nahlíženo na učení se jako na investici. S tím úzce souvisí náklady na učení. Hlavní nákladové položky jsou uvedeny na obr. 17.



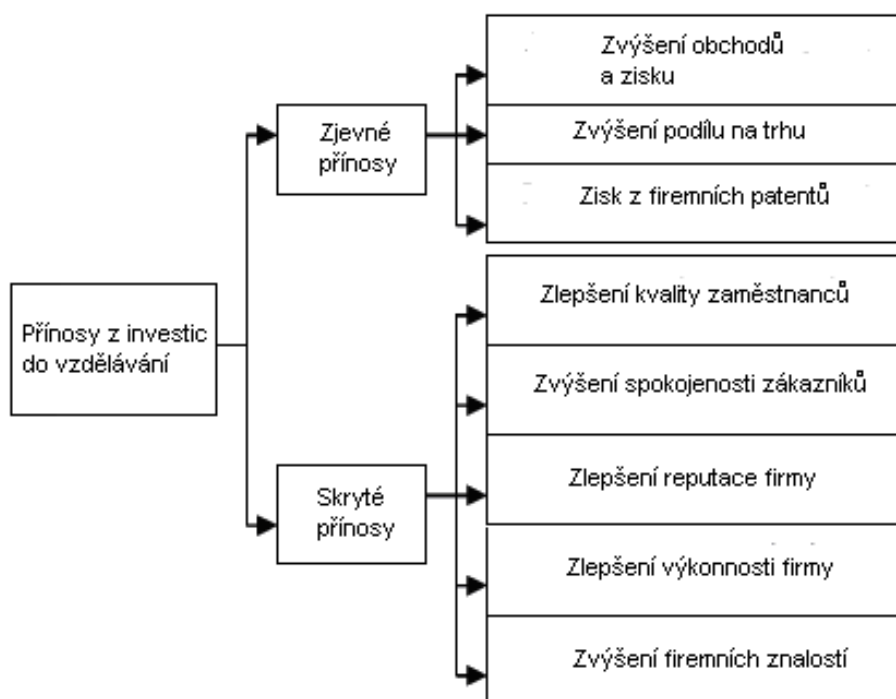
Obr. 17 Náklady na vzdělávání v kontextu s náklady na nové technologie (Lee a spol. 2005)

V kapitalistické ekonomice patří mezi hlavní cíle zisk, snižování výrobních a distribučních nákladů, budování firemní značky, vývoj nových inovací. Bylo by mylné předpokládat, že dlouhodobým cílem majitele firmy bude „vzdělávání“ zaměstnanců.

Jako metoda hodnocení celkového účinku vzdělávání je vhodná návratnost investic vypočtená jako:

$$NIV = \frac{\text{přínos ze vzdělávání (Kč)} - \text{náklady na vzdělávání (Kč)}}{\text{náklady na vzdělávání (Kč)}} \times 100 \quad [1]$$

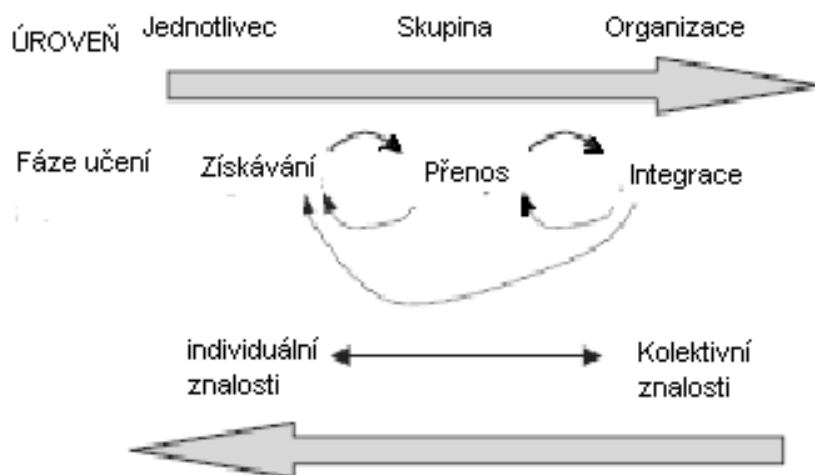
Zatímco stanovení nákladů je snadné, určení přínosů je problematické. Tyto přínosy lze rozdělit na zjevné a skryté. Jejich strukturu uvádím na obr. 18.



Obr. 18 Přínosy z investice do vzdělávání (Lee 2005)

2.3.2.3 Metody testování způsobilosti organizace k učení

I když má organizační učení své kořeny v individuálním učení, není pouhou sumou příspěvků jednotlivých členů organizace. Organizační učení je považováno za dynamický proces založený na znalostech, který předpokládá pohyb mezi jednotlivými úrovněmi, jdoucí od úrovně jednotlivce k úrovni skupiny a pak na úroveň celé organizace a zase zpátky, jak je znázorněno na obr. 19.



Obr. 19 Proces učení v organizaci (Simon 1991)

Způsobilost k učení je složitý a mnohorozměrný jev. Ačkoli řada studií identifikovala některé jeho rozměry a komponenty (např. Senge 1990; Slater, Narver 1995; Lei a spol. 1999), bylo tak učiněno pouze z teoretického hlediska, které postrádá jakékoli kvantitativní hodnocení.

Goh a Richard (1997) identifikovali pět dimenzí (jasnost cílů a poslání, anglicky *clarity of purpose and mission*, vůdcovská odpovědnost a zplnomocnění = *leadership commitment and empowerment*, ocenění za experimentování = *experimentation and rewards*, transfer poznatků, týmová spolupráce a skupinové řešení problémů) a navrhli 21-bodovou stupnici hodnocení učení.

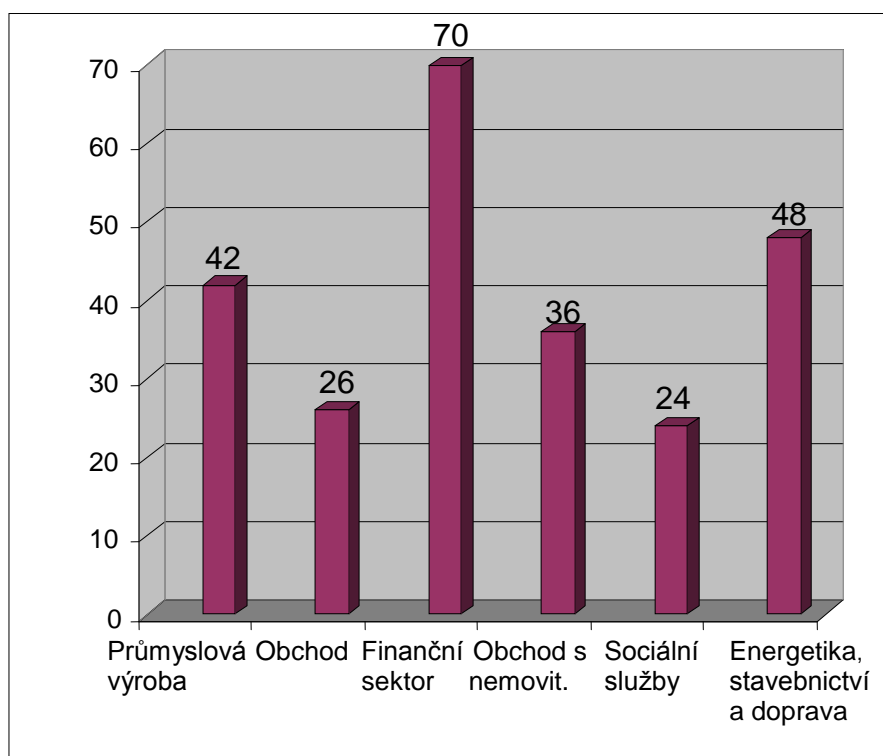
Hult a Ferrell (1997) vytvořili stupnici hodnocení s 23 položkami, kterými testovali čtyři dimenze týkající se způsobilosti k učení v organizaci (nasměrování týmu, nasměrování systému, nasměrování učení a nasměrování paměti). Na rozdíl od Goha a Richardse (1997) zaměřili výzkum na velký počet firem, což umožnilo provést validaci zvoleného postupu hodnocení.

Jerez-Gomez a spol. (2005) testovali způsobilost k učení u španělských firem se zaměřením na chemii. Navrhli testování, které představuje multidimenzionální přístup k hodnocení způsobilosti organizace k učení. Na rozdíl od dříve jmenovaných postupů hodnocení jde o metodu, která byla validizována na dostatečně velkém souboru (111 firem).

2.3.2.4 Odborný kvalifikační růst zaměstnanců v ČR

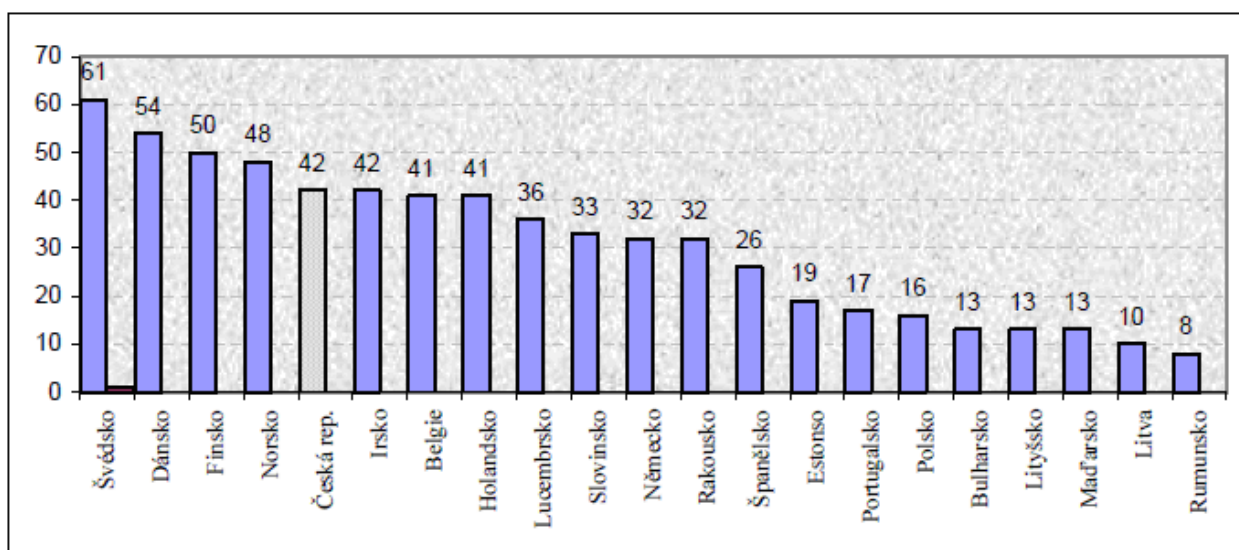
V roce 2000 proběhlo statistické šetření k vzdělávání zaměstnanců v EU. Do průzkumu bylo zahrnuto rovněž Norsko a osm zemí střední a východní Evropy, které ještě nebyly v EU. Výše investic do odborného vzdělávání se výrazně liší ve firmách podle toho, co je předmětem jejich činnosti. Lze říci, že nejvíce investují do vzdělávání organizace, ve kterých jsou informační technologie důležitou součástí firemních procesů (viz obr. 20).

V oblasti finančního sektoru bylo v ČR proškolenáno až 70 % zaměstnanců a domácí finanční instituce investovaly do školení svých lidí v průměru 31680 Kč na zaměstnance za rok, což je asi desetinásobek toho, co investovaly průmyslové podniky. Avšak u pracovníků obchodu a odbytu výrobních podniků náklady na vzdělání někdy přesáhly 56000 Kč na pracovníka za rok. Druhé místo zaujal sektor energetiky, dopravy a stavebnictví, kde procento pracovníků zapojených do odborného kvalifikačního rozvoje činilo 48%.



Obr. 20 Procento zaměstnanců účastnících se na odborném kvalifikačním rozvoji v podnicích v ČR podle předmětu činnosti firmy (Eurostat 2002)

Ve srovnání s 20 zeměmi Evropy z hlediska počtu zaměstnanců, kteří se účastní na školicích aktivitách podniků, se Česká republika umístila na 5. místě hned za severskými zeměmi a předstihla tak mnohé členské státy EU (obr. 21).



Obr. 21 Procento zaměstnanců zapojených do kvalifikačního rozvoje (Eurostat 2002)

Česká republika si uvědomuje důležitost kvalitního a dostatečného odborného vzdělávání a české firmy začínají přistupovat ke svým zaměstnancům z hlediska jejich odborného kvalifikačního vzdělávání jako ke kapitálu, který, pokud bude rozvíjen, zajistí firmě konkurenceschopnost a dobré postavení na trhu.

2.4 Shrnutí teoretické části

Úspěch organizace ve 21. století je podmíněn neustálým vlastním rozvojem, rozvojem podnikové kultury a všech vlastních zdrojů, především zdrojů lidských. Vytváří se nový pohled na posuzování konkurenceschopnosti organizací. Zatímco v minulosti byl důraz kladen především na finanční a hmotný kapitál, a později na nehmotný kapitál, v současnosti jsou jako klíčový prvek označovány lidské zdroje, které díky své jedinečnosti se mohou stát zdrojem konkurenční výhody. Firemní kultura je jedinečným prvkem identity a její vznik je dlouhodobým procesem. Byla nalezena silná vazba mezi podnikovou kulturou a podnikovou výkonností. Současná literatura neuvádí žádný jednoznačný ukazatel, který by mohl být použit pro zjišťování konkurenceschopnosti podniků. Doporučována je kombinace ukazatelů finanční analýzy (ROA, ROE, ukazatele zadluženosti a likvidity podniku) s ukazateli personálního controllingu.

Rychle se měnící podmínky ve společnosti se odrazí i ve způsobu řízení firem a institucí. Koncepce řízení lidských zdrojů znamená posun od dřívějšího pojetí personální práce ke komplexnímu chápání lidských zdrojů organizace v nejširších systémových, strategických a sociokulturních souvislostech. Hospodaření s finančními a lidskými zdroji je v současnosti úzce propojené. Řízení lidských zdrojů představuje moderní strategii organizace, která zaměřuje svoji pozornost na člověka jako klíčový faktor prosperity a řízení lidských zdrojů staví do centra pozornosti řízení organizace. Nové přístupy k managementu považují znalosti za klíčový faktor konkurenční výhody. Učící se organizace je v současné době považována za jeden z nejefektivnějších konceptů organizační kultury, rozvoje lidských zdrojů a celé organizace. Budovat lidský potenciál organizace znamená vytvářet na základě disponibilních lidských zdrojů způsobilost personálu k jeho budoucímu uplatnění. Jádrem manažerských dovedností je schopnost maximálně využít všech potenciálů organizace, tedy i lidského, aby byl využit ve prospěch firmy. Schopnost organizace učit se je v současnosti pokládána za klíč ke konkurenceschopnosti organizace a předpokladem jejího inovačního a růstového potenciálu. Organizace začínají přistupovat ke svým zaměstnancům z hlediska jejich odborného kvalifikačního vzdělávání jako ke kapitálu, který, pokud bude rozvíjen, zajistí firmě konkurenceschopnost a dobré postavení na trhu.

Organizační učení je sociální jev a nemůže být redukován pouze na pouhý proces učení jednotlivců. Veškeré učení jednotlivců probíhá v lidských hlavách. Organizace se může učit jen dvěma způsoby: učením se svých členů nebo získáním nových členů, kteří mají znalosti, které organizace potřebuje, ale zatím je nemá.

Mezi konkurenceschopností organizace a jejím tvůrčím potenciálem byla prokázána souvislost. Významným aspektem je firemní kultura, neboť prostředí ve firmě podmiňuje její inovační potenciál. Na základě poznatků z literatury se jeví koncept učící se organizace jako model konkurenceschopné organizace. K posouzení konkurenceschopnosti konkrétní organizace bude v analytické části práce využito vlastní metodiky, která je zaměřena na celkové klima v organizaci, její tvůrčí potenciál a schopnost učit se. Jako objekt pro vlastní analýzu byla vybrána Dalkia Česká republika, a.s., konkrétně její divize ředitelství se sídlem v Ostravě.

3. Charakteristika analyzované organizace

3.1 Vlastnické vztahy

Skupina Dalkia patří mezi nejvýznamnější energetické společnosti v České republice, kde působí od roku 1991. Do skupiny patří kromě společnosti Dalkia Česká republika, a.s. také Dalkia Ústí nad Labem, a.s., Dalkia Kolín, a.s., Dalkia Mariánské Lázně, s.r.o., Olterm & TD Olomouc, a.s. a AmpluServis, a.s. Vlastníkem skupiny Dalkia je světová jednička v oblasti služeb pro životní prostředí – skupina Veolia Environnement – a společnost EDF.

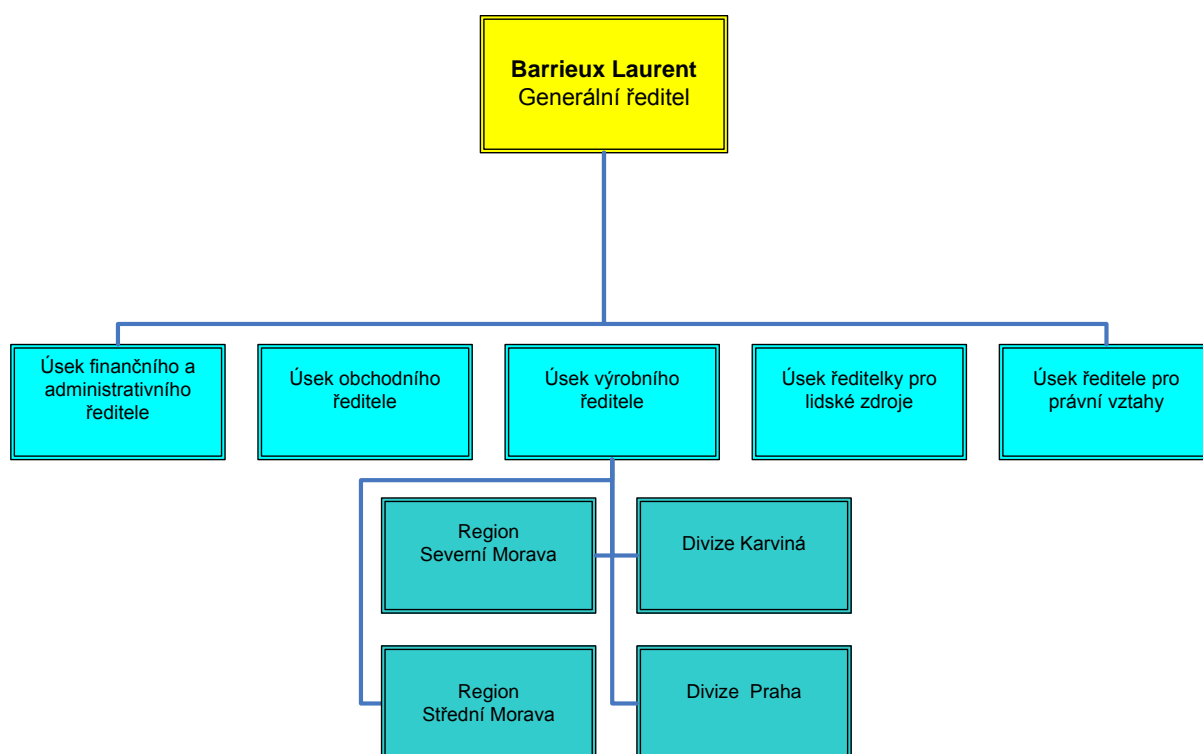
3.2 Obor působení

Dalkia Česká republika, a.s. je tradičním výrobcem a dodavatelem tepelné a elektrické energie pro obyvatele, podniky, instituce a další klienty ve městech, kde působí. V roce 2009 zajišťovalo výrobu tepla 896 kotlů, z nichž je 75 parních a 821 horkovodních nebo teplovodních. Jejich celkový instalovaný tepelný výkon je 3 510,1 MW. V roce 2009 prodala celkem 2 574 GWh elektrické energie. Na celkové spotřebě paliva v kotlích se z 89,7 % podílí černé (65,6 %) a hnědé uhlí (24,1 %), ze 7,1 % plynná paliva, tzn. zemní (2,8 %), degazační (důlní – 0,2 %) a koksárenský plyn (4,1 %) a 2,9 % paliva představují různé druhy biomasy.

Kromě dálkového tepla a elektřiny dodává i chlad a nabízí expertní služby, opravy a montáž energetických zařízení a služby související s provozem a správou budov. Mimo to je jedním z největších poskytovatelů podpůrných služeb pro českou přenosovou soustavu a pomáhá tak zajišťovat rovnováhu mezi spotřebou a výrobou v ČR.

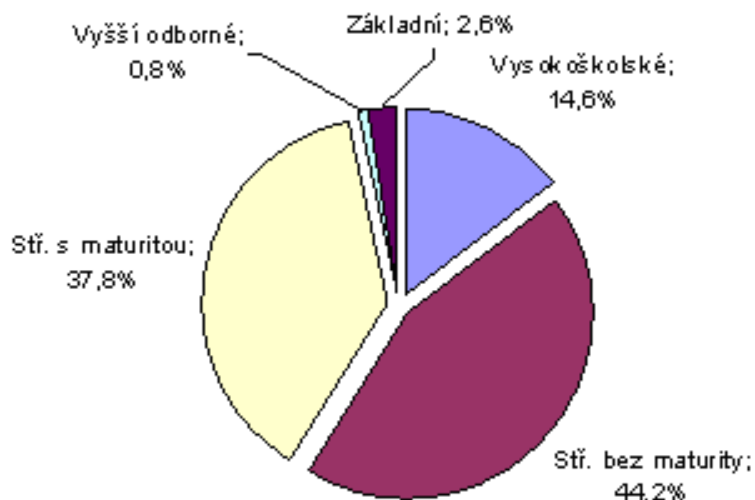
3.3 Organizační a zaměstnanecká struktura

Základní organizační struktura Dalkie Česká republika, a.s. je uvedena na obr. 22. V roce 2009 došlo v rámci Dalkie Česká republika, a.s. k několika významným změnám. K prvnímu lednu se změnila organizační struktura, když z původní Divize Ostrava a Divize Krnov vznikl Region Severní Morava a někdejší Divize Olomouc a Divize Přerov se sloučily do Regionu Střední Morava. V červenci 2009 byly z Divize Praha vyčleněny aktivity facility managementu, které odkoupila společnost Scheu+Wirth. V srpnu 2009 vznikla 100% dceřiná společnost Dalkia Ústí nad Labem, a.s., do níž se následně přesunuly veškeré aktivity a zaměstnanci Divize Ústí nad Labem. V roce 2010 bylo 85% této dceřiné společnosti prodáno skupině ČEZ a následně vznikla Teplárna Trmice, a.s.



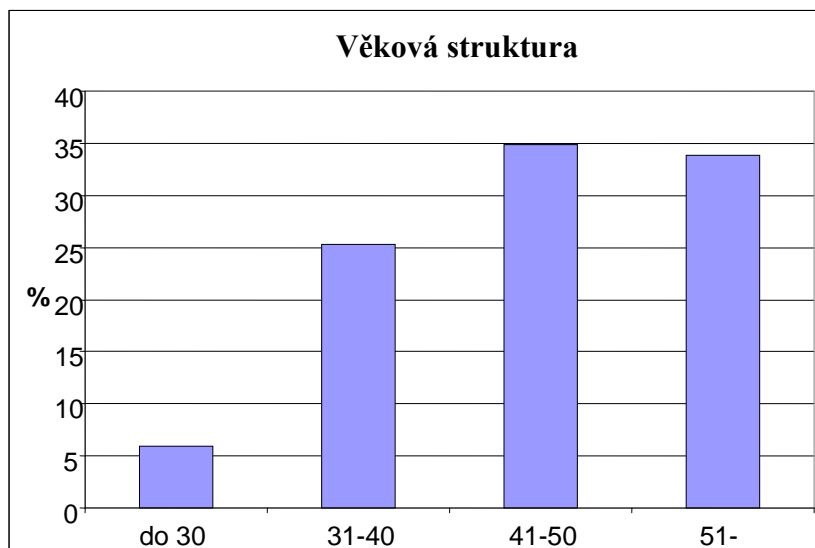
Obr. 22 Základní organizační struktura podniku Dalkia Česká republika, a.s.

K 31.12.2009 zaměstnávala celkem 1 748 osob, z toho 1 435 mužů a 313 žen. Podle druhu podnikatelské činnosti připadá 1 562 zaměstnanců na výrobu, distribuci, nákup a prodej tepla a elektřiny a 186 zaměstnanců na poskytování technických služeb. Věková struktura je uvedena na obr. 24. Průměrný věk v podniku v roce 2009 činil 46 let.



Obr. 23 Struktura zaměstnanců Dalkia podle vzdělání v roce 2009 (Dalkia 2009)

Vzdělanostní strukturu v organizaci zachycuje obr. 23. Podíl zaměstnanců s vysokoškolským vzděláním představuje 14,6 %, tj. 200 mužů a 56 žen, a zaměstnanců se středoškolským vzděláním s maturitou 37,8 %, tj. 505 mužů a 169 žen.



Obr. 24 Věková struktura zaměstnanců Dalkia v roce 2009 (Dalkia 2010)

3.4 Organizační vzdělávání

Dále uvádím významné informace týkající se vzdělávacích aktivit v roce 2009. Sumární údaje o vzdělávání jsou v příloze I. Celkové náklady na vzdělávání v roce 2009 překročily 12 mil. Kč a porovnáním k celkovým mzdovým nákladům představovaly 3,7 %. Z přílohy I jsou patrné rozdíly ve struktuře kurzů mezi jednotlivými divizemi podniku.

Systém firemního vzdělávání zabezpečuje nejen trvalé udržování kvalifikace nutné pro výkon profese, ale také další prohlubování a zvyšování kvalifikace svých zaměstnanců. Firma spolupracuje s Institutem environmentálních služeb (IES) v Praze, který organizuje kurzy pro všechny zaměstnance skupiny Veolia Environnement (dále VE) v České republice. Zcela nový a velmi úspěšný byl integrační seminář pro nové zaměstnance společností skupiny VE v ČR, který se v roce 2009 uskutečnil pro více než 160 zaměstnanců. Velký důraz klade na jazykovou vybavenost zaměstnanců. Každý zaměstnanec může navštěvovat na náklady společnosti kurs jednoho cizího jazyka podle vlastního výběru, a to angličtiny nebo francouzštiny. Významná je spolupráce s jazykovou školou Canning z Londýna, s kterou organizuje týdenní intenzivní kurzy obchodní angličtiny pro vybrané manažery a

zaměstnance. Jako větší vzdělávací akci lze uvést rekvalifikační kurs v oboru elektrikář-silnoproud, kdy celkem 40 absolventů kursu získalo výuční list.

3.5 Konkurenceschopnost organizace

Údaje o ekonomice organizace podrobně uvádí výroční zpráva, která je dostupná na internetu (Dalkia 2009). Vzhledem k tomu, že mnou v praktické části práce provedená analýza souvisí s konkurenceschopností organizace, uvádím zde některé finanční poměrové ukazatele využívané k hodnocení konkurenceschopnosti (tabulka 7).

Tabulka 7: Finanční poměrové ukazatele Dalkia Česká republika, a.s. v letech 2007 až 2009 (Dalkia 2009)

Ukazatel	2007	2008	2009	Doporučená hodnota
Rentabilita celkového kapitálu ROA	0,1889	0,1937	0,1844	>0,0886
Rentabilita vlastního kapitálu ROE	0,2505	0,2439	0,2656	>0,048
Míra zadluženosti	0,396	0,367	0,436	< 0,5
Douhodobá likvidita	0,82	0,78	1,43	2- 2,5

Z tabulky 7 je patrné, že Dalkia Česká republika, a.s. splňuje kritéria pro výkonný podnik. Z ukazatele výnosnosti celkového kapitálu (ROA) je patrné, že podnik vykazoval v průběhu posledních tří let vysoký výdělkový potenciál. Tento ukazatel vyjadřuje celkovou efektivnost podniku. Je dán poměrem zisku před zdaněním a úroky a celkovými aktivy podniku bez ohledu na to, z jakých zdrojů jsou financovány. Tím měří využití jednotlivých složek majetku podniku, čili tzv. výdělkový potenciál podniku. Podnik se označuje za výkonný, když $ROA > 0,0886$ (Suchánek 2007).

Rentabilita vlastního kapitálu ROE vyjádřena poměrem zisku po zdanění a vlastního kapitálu podniku poměřuje výstupy a vstupy podniku a je tedy hlavním kritériem hodnocení úspěšnosti podniku zejména pro jeho vlastníky (Neumaierová, Neumaier 2002). Podnik je výkonný, kdy $ROE > 0,048$. Hodnota ROE je v celém sledovaném období u sledované organizace vyšší než hodnota ROA, což znamená, že vložený kapitál je nejen dobře zhodnocen, nýbrž i zvýšil hodnotu kapitálu vlastního. Ukazatel míry zadluženosti informuje, v jaké míře organizace financuje svou činnost z cizích zdrojů. Hodnota tohoto ukazatele se u organizace Dalkia Česká republika, a.s. pohybuje v rozumné výši.

Ukazatel likvidity vyjadřuje, jak oběžná aktiva kryjí krátkodobé závazky organizace, čili měří její finanční stabilitu (Neumaierová Neumaier, 2002). Čím vyšší je ukazatel, tím lépe jsou krátkodobé závazky kryty, za optimální se považuje hodnota 2 až 2,5. Je třeba ale brát úvahu strukturu oběžných aktiv a také zvážit podmínky konkrétní organizace (Suchánek, 2007).

Dalkia Česká republika, a.s. vytápí 288 000 domácností a provozuje 672 km horkovodních a parovodních tepelných sítí. Konkurence v tomto odvětví je limitována právě vlastnictvím zmiňovaných sítí a legislativou. V městských částech je výstavba nových rozvodných sítí velmi omezena. Vlastnictví městských rozvodných sítí dělá ze společnosti Dalkia ČR do jisté míry monopol. Další možností je vytápět místně tj. vlastní místní kotelnou. Tato místní kotelna může vyrábět teplo, ale pouze z omezených zdrojů jako je elektřina nebo plyn. Nejsilnější konkurenti jsou RWE a ČEZ.

Dalkia Česká republika je jedním z největších výrobců elektrické energie a členem Energetické burzy Praha PXE, aktivně obchoduje s řadou obchodníků na českém trhu s elektrickou energií a je zkušeným dodavatelem elektrické energie. Na rozdíl od trhu s teplem není trh s elektřinou tolik vázaný na rozvodné sítě. Konkurenci zde představují všechny společnosti schopné dodávat do přenosové soustavy elektřinu. K největším konkurentům patří ČEZ a eON.

4. Analýza přístupu organizace k rozvoji jejího lidského potenciálu

V této části diplomové práce jsou uvedeny výsledky analýzy, které byly získány na základě šetření provedeného v rámci divize Ředitelství Dalkia Česká republika, a.s. počátkem roku 2010. Vedle vlastních údajů získaných použitím dotazníkových metod jsem měl k dispozici i údaje poskytnuté při rozhovorech s manažery firmy a informace z výroční zprávy firmy za rok 2009.

4.1 Cíl analýzy

Cílem analýzy, kterou jsem prováděl v rámci této diplomové práce, bylo ověřit, jaký je tvůrčí potenciál, pracovně-kulturní prostředí organizace a jak je organizace způsobilá učit se. Výsledky šetření posloužily jako základ pro formulování praktických doporučení pro management firmy.

4.2 Použité metody analýzy

Jako nástroje výzkumu jsem zvolil *dotazníky* a *nestrukturovaný rozhovor* s pracovníky středního stupně managementu organizace. Použil jsem dotazníky, které byly již dříve publikovány (Tichá 2005, Jerez-Gomez a spol. 2005, Mateiciuc 2005) a byly vesměs dostatečně validizovány. Šetření bylo zaměřeno na tři okruhy:

- 1) Dotazník A: **Analýza charakteru pracovního prostředí** (Tichá 2005)
- 2) Dotazník B: **Posouzení lidského potenciálu organizace** (Mateiciuc 2005)
- 3) Dotazník C: **Analýza způsobilosti organizace k učení se** (Jerez-Gomez a spol. 2005).

Výhodou dotazníků je možnost oslovit relativně velké množství respondentů v relativně krátkém čase, nízké náklady, zachování anonymity a snadná zpracovatelnost. Nevýhodou je riziko nepravdivých informací, které mohou pramenit z laxního přístupu respondenta, složitosti nebo dvojznačnosti otázek a problémy plynoucí z nedostatečné komunikace při dotazníkovém šetření (ztráta nonverbální komunikace). Výhodou rozhovoru je možnost ihned reagovat, klást upřesňující a rozšiřující dotazy, možnost zjistit skutečný názor dotazovaného. Nevýhodou je časová náročnost, a často velké množství informací, které se hůře zaznamenávají a vyhodnocují (Grossová 2002).

4.2.1 Analýza charakteru pracovního prostředí

Dotazník A je zaměřen na zjištění charakteru kulturně-pracovního prostředí v organizaci. Použil jsem publikovaný dotazník (Tichá 2005), který byl již ověřen a použit v řadě případů. Dotazník porovnává 11 charakteristik učící se organizace se skutečným stavem. Sleduje úroveň informovanosti zaměstnanců, možnosti učení se a vzdělávání v organizaci, motivaci zaměstnanců a systém řízení.

Jedná se o dotazník s předem uzavřenými odpověďmi (stanovisky), které respondent hodnotí pomocí pětibodové Likertovy stupnice (Tabulka 8). Jednotlivé charakteristiky vztahující se k učící se organizaci s přiřazením čísel odpovědí (stanovisek) uvádím přehledně v tabulce 9, informace k východiskům jsem uvedl dříve. Použitý dotazník využíval konstrukce zdvojených otázek, což by mělo odhalit případné náhodné vyplňování.

Tabulka 8: Pětibodová Likertova stupnice

Zcela nesouhlasím	Nesouhlasím	Nerozhodnut	Souhlasím	Zcela souhlasím
1	2	3	4	5

Smyslem mnou provedeného výzkumu je zjištění, do jaké míry v organizaci již fungují principy učící se organizace. Zvlášť bylo provedeno šetření u pracovníků na manažerských pozicích a ostatních zaměstnanců a jejich stanoviska byla porovnána. Dotazník je uveden jako Příloha II.

Tabulka 9: Struktura dotazníku A (Analýza charakteru pracovního prostředí)

Oblast		Položka v dotazníku
1	Učení jako součást formulace strategie	1 + 12
2	Participativní přístup	2 + 13
3	Informatika	3 + 14
4	Formativní účetnictví	4 + 15
5	Vnitřní výměna	5 + 16
6	Pružný systém odměňování	6 + 17
7	Podporující struktury	7 + 18
8	Sběr informací o vnějším prostředí	8 + 19
9	Inter-organizační učení	9 + 20
10	Atmosféra podporující učení	10 + 21
11	Příležitost osobního rozvoje pro každého	11 + 22

4.2.2 Posouzení lidského potenciálu organizace

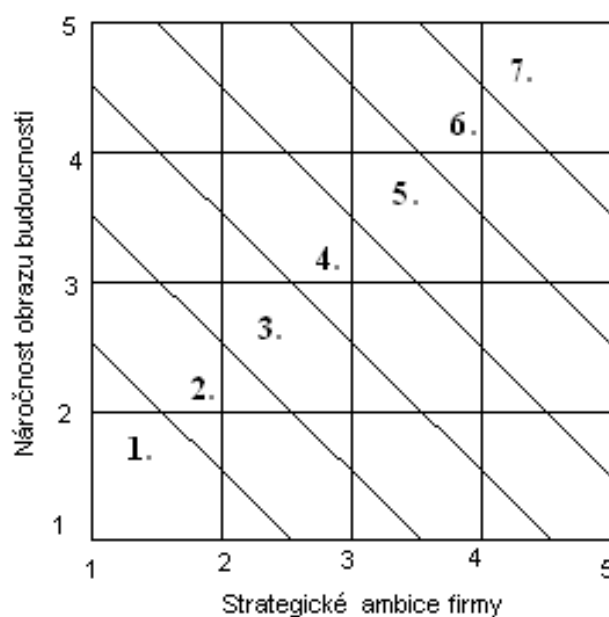
K posouzení lidského potenciálu organizace ředitelství Dalkia Česká republika, a.s. jsem použil metodiku, kterou vyvinula Agentura pro informace a marketing AIM, s.r.o. Ostrava (Mateiciuc 2005). Metodika je založena na expertním posouzení dané organizace pomocí auditního dotazníku (Dotazník B) s nabídnutými odpověďmi a některými dalšími technikami používanými v organizačním výzkumu. Dotazník je orientován do následujících osmi oblastí:

- Organizace a řízení
- Personální struktura
- Pracovní způsobilosti, znalosti a dovednosti (kompetence)
- Explicitní znalosti
- Tacitní znalosti
- Kultura organizace
- Manažerské praktiky
- Manažerský potenciál.

Vedle identifikační části obsahuje 43 položek (otázek) zaměřených na sledované okruhy (viz Příloha III). Položky mají charakter uzavřených nebo polouzavřených

behaviorálně nebo verbálně kotvených pořadových a intervalových posuzovacích škál typu BARS (*behaviorally anchored rating scales*), případně intervalových stupnic a nominálních stupnic umožňujících několikanásobný výběr odpovědí. Několik položek je otevřených. Ty umožňují volné vyjádření respondenta (auditora). Jedna položka je založena na vyhodnocování profilu vytvořeného posouzením předmětu hodnocení na sedmibodové stupnici mezi krajními protikladnými atributy podobným způsobem, jaký se používá u sémantického diferenciálu.

Vytvoření představy o náročnosti budoucího prostředí, v němž bude organizace působit, má zásadní význam pro stanovení klíčových kompetencí a nároků na její lidský potenciál. Na to jsou zaměřeny otázky č. 9 a 10. Z kombinace měření obou proměnných – obrazu náročnosti budoucího prostředí a strategických ambicí organizace- jakožto dvou ortogonálních dimenzí následujícího grafu na obr. 23 pomocí posuzovacích škál lze vymezit sedm pásem náročnosti budoucího prostředí (diagonály).



Obr. 23 Graf úrovně budoucí operační náročnosti organizace (Mateiciuc 2005)

V grafu na obr. 23 má 1. pásmo nejnižší, 7. pásmo nejvyšší stupeň náročnosti. Jako podpůrný způsob stanovení náročnosti budoucího vnějšího úkolového a operačního prostředí organizace může sloužit kombinovaná kvantitativně- kvalitativní analýza údajů z otázek 6 až 12. Následně je pro každé z pásem stanovena odpovídající úroveň lidského potenciálu. Výchozí úroveň náročnosti se stanoví na základě zjištění náročnosti dosavadního ekonomického a společenského prostředí organizace (ot. č. 6) a současně na základě míry

současné úspěšnosti (ot.č.8). Úroveň náročnosti se stanoví na základě odpovědí pomocí následující tabulky 10.

Tabulka10: Vyhodnocení odpovědí dotazníku B k náročnosti prostředí a úspěšnosti

Úroveň náročnosti	Charakteristiky náročnosti	Dotazníkové odpovědi na ot. č. 6-8
7.	Vysoce náročné prostředí – vysoce úspěšná organizace	d-a, e-a, e-b
6.	Značně náročné prostředí – značně úspěšná organizace	c-a, d-b, e-c
5.	Dosti náročné prostředí- dosti úspěšná organizace	b-a, c-b, d-b, e-d, e-e
4.	Středně náročné prostředí- relativně úspěšná organizace	a-a, b-b, b-c, c-c, c-d, d-d, d-e, e-f
3.	méně náročné prostředí- určité problémy, pokud se jedná o úspěšnost organizace	a-b, a-c, b-d, c-e, d-f
2.	Velmi málo náročné prostředí- málo úspěšná organizace	a-d, b-e, c-f
1.	Nenáročné prostředí- neúspěšná organizace	a-e, a-f, b-f

4.2.3 Průzkum způsobilosti organizace k učení

Aplikoval jsem postup dle Jerez-Gomeze a spol. (2005). Dotazník s uzavřenými odpověďmi, které byly hodnoceny pětibodovou Likertovou stupnicí (Tabulka 8) obsahuje 16 položek (viz Příloha IV). Tyto položky jsem rozdělil do čtyř podskupin:

- Management commitment (manažerská odpovědnost)-5 položek
- Sdílená vize (Perspektiva firmy)- 3 položky
- Otevřenost k experimentování- 4 položky
- Transfer poznatků a integrace-4 položky

Struktura dotazníku je uvedena v tabulce 11. Dotazník je uveden v příloze IV.

Tabulka 11: Struktura dotazníku C (Analýza schopnosti k učení)

Charakteristika	Číslo položky v dotazníku
Manažerská odpovědnost	1-5
Sdílená vize	6-8
Otevřenost k experimentování	9-12
Transfer poznatků a integrace	13-16

Pro úplnější interpretaci výsledků bylo dotazníkové šetření doplněno osobním rozhovorem s manažery klíčových oddělení podniku.

4.3 Výběr respondentů

Při dotazníkovém šetření je nezbytné zvážit velikost souboru respondentů, protože může významně ovlivňovat validitu a aplikovatelnost učiněných závěrů. Jsou rozlišovány dva typy souborů: náhodný a výběrový. Zatímco náhodný soubor zahrnuje respondenty vybrané zcela náhodně, výběrový soubor je tvořen členy určité skupiny (Grosová 2005).

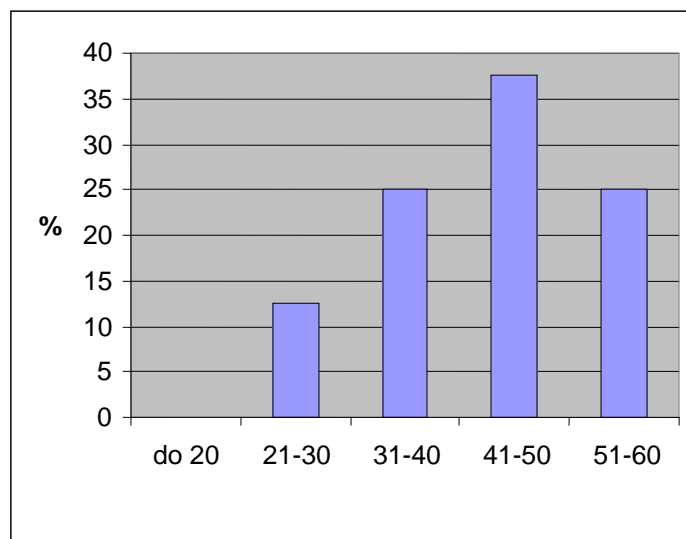
Pro analýzu charakteru pracovního prostředí (dotazník A) a způsobilosti organizace k učení (dotazník C) jsem oslovil dvacet zaměstnanců různých útvarů ředitelství, což je 7,5% všech zaměstnanců této divize. Z toho 6 respondentů bylo na manažerských pozicích a 14 na nemanadžerských. Jako manažer byl určen zaměstnanec, kterému podléhá 2 a více pracovníků. Jedná se tedy o výběrové soubory. Strukturu respondentů dle pracovního zařazení uvádím v tabulce 12. Telefonické kontaktování pracovníků předem s vysvětlením záměru zřejmě přispělo k vysoké návratnosti (90%).

Tabulka 12: Respondenti dle úseků a zařazení

Úsek	Respondenti		Celkový počet dotazníků
	Manažeři	Ostatní	
Finanční	1	3	4
Obchodní	1	4	5
Výrobní	2	3	5
Lidské zdroje a právní	2	2	4

Věkové rozložení respondentů je uvedeno na obr. 24. Průměrný věk respondentů se blíží věkovému průměru v organizaci (46 let). Sedm respondentů bylo do 40 let a 13 nad 40 let.

Z hlediska dosaženého vzdělání byl profil respondentů následující: 44 % vysokoškolsky vzdělaných, 56 % se středoškolským vzděláním. 33,3% respondentů je na manažerských a 66,7% na nemanadžerských pozicích. Je třeba konstatovat, že vzdělanostní profil ředitelství se výrazně liší od jiných součástí podniku, což je logické.



Obr. 24 Věkový profil respondentů (dotazníky A a C)

Pro dotazníkové šetření „Kvalitativní zhodnocení způsobilosti a rozvoje lidského potenciálu“ (dotazník B) jsem se s žádostí obrátil na tři z manažerů na střední pozici. Podmínkou úspěšného uplatnění navržené metodiky pro posouzení lidského potenciálu organizace (dotazník B) je totiž dobrá obeznámenost dotazované osoby (auditora či experta) s danou organizací, jejími aktuálními problémy, rozvojovými záměry a přístupem jejího managementu k řízení lidských zdrojů, což respondenti splňovali.

4.4 Postup zpracování dotazníků

Prvním krokem po navrácení dotazníků byla kontrola správnosti jejich vyplnění. Chybně vyplněné a neúplné byly z dalšího zpracování vyloučeny. Data z dotazníků jsem vložil do databáze EXCEL.

Nejdříve jsem vyhodnotil data týkající se respondentů (věková kategorie, dosažené vzdělání, pracovní zařazení). Dále jsem provedl s použitím Excelu výpočet základních statistických charakteristik (deskriptivní statistika). Použité parametry jsou definovány v tabulce13.

Tabulka 13: Definice použitých popisných statistických charakteristik (Pavlík, 2005)

Aritmetický průměr \bar{x} : Suma výsledků x_i dělená počtem respondentů n

$$\bar{x} = \frac{1}{n} (x_1 + x_2 + \dots + x_n) = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n x_i \quad [2]$$

Modus \hat{x} – hodnota, která se nejčastěji vyskytuje ve sledovaném souboru

$$P[X = \hat{x}] \geq P[X = x_i] \quad [3]$$

Medián \bar{x} - je 50%-ní kvantil, který rozděluje soubor uspořádaných hodnot na dvě stejně početné části.

$$P(X \leq \bar{x}) \geq \frac{1}{2} \quad \wedge \quad P(X \geq \bar{x}) \geq \frac{1}{2} \quad [4]$$

Směrodatná odchylka σ – indikuje, jak vzdálený je výsledek od průměru

$$\sigma = \sqrt{\frac{1}{N} \sum_{i=1}^N (x_i - \bar{x})^2} \quad [5]$$

N je celkový počet výsledků

V další fázi zpracování dotazníků A a C jsem hodnotil závislosti mezi zjištěnými daty dotazníkového šetření. Při této analýze jsem využil t-test a χ^2 test.

t-test (Pavlík 2005)

K testování shodnosti v odpovědích manažerů a zaměstnanců na nemanážerských pozicích a shodnosti mezi odpověďmi mladších (do 40 let) a starších (nad 40 let) jsem použil t-test.

T-test odhaluje, zda rozdíl hodnot průměrů (\bar{X}_1, \bar{X}_2) dvou souborů je statisticky významný. Testové kritérium t je definováno:

$$t = \frac{\bar{X}_1 - \bar{X}_2}{s_{\bar{X}_1 - \bar{X}_2}} \quad [6]$$

Jsou-li soubory nestejně velké soubory a vykazují stejné rozptyly, použijeme vzorce:

$$s_{\bar{X}_1 - \bar{X}_2} = \sqrt{\frac{(n_1 - 1)s_1^2 + (n_2 - 1)s_2^2}{n_1 + n_2 - 2} \left(\frac{1}{n_1} + \frac{1}{n_2} \right)} \quad [7]$$

Když dva soubory jsou nestejné a rozptyly jsou nestejné, pak použijeme vzorce:

$$s_{\bar{X}_1 - \bar{X}_2} = \sqrt{\frac{s_1^2}{n_1} + \frac{s_2^2}{n_2}} \quad [8]$$

Rozptyly jsou testovány pomocí F-testu (Fisherův), jak je ukázáno dále.

Parametr t podléhá Studentovu rozdělení a jeho kritickou hodnotu nalezneme v tabulkách pro předem zvolenou hladinu významnosti. Formulování hypotézy:

$$\begin{array}{ll} H(\sigma_1^2 \neq \sigma_2^2) : & |t| > t_{1-\alpha/2} \\ H(\sigma_1^2 > \sigma_2^2) : & t > t_{1-\alpha} \\ H(\sigma_1^2 < \sigma_2^2) : & t < t_{\alpha} \end{array}$$

F-test (Pavlík 2005)

Použití t- testu předchází testování rovnosti rozptylů. Při posuzování dvou nezávislých souborů o velikosti n_1 a n_2 je F - test nástrojem k posouzení rovnosti rozptylů S_1^2 a S_2^2 . Testové kritérium F je definováno:

$$F = S_1^2 / S_2^2 \quad [9]$$

Z F-rozdělení (Fisherovo) pro stupně volnosti $f_1 = n_1 - 1$ and $f_2 = n_2 - 1$ a zvolenou hladinu významnosti α nalezneme kritickou hodnotu $F_{\text{krit.}}$ ve statistických tabulkách nebo počítačové knihovně. Formulování F-testu pro tři různé hypotézy je uvedeno níže.

$$\begin{array}{ll} H(\sigma_1^2 \neq \sigma_2^2) : & |F| > F_{1-\alpha/2} \\ H(\sigma_1^2 > \sigma_2^2) : & F > F_{1-\alpha} \\ H(\sigma_1^2 < \sigma_2^2) : & F < F_{\alpha} \end{array}$$

Dle výsledku testování zvolíme další postup v t-testování.

χ^2 test (Pavlík 2005)

Pearsonův χ^2 test (chí-kvadrát) je statistickým testem pro hodnocení shody empirických dat s teoretickým modelem. Označuje se též jako statistika dobré shody. Testové kritérium je definováno vztahem:

$$\chi^2 = \sum_{i=1}^k \frac{(x_i - \mu)^2}{\sigma^2} \quad [10]$$

x_i = pozorovaná hodnota

μ = očekávaná, předpokládaná (teoretická) hodnota (dle nulové hypotézy)

σ = směrodatná odchylka

Testovanými hypotézami jsou vždy:

H_0 : nezávislost mezi X a Y , H_1 : non H_0 (neboli závislost).

Dále zvolíme hodnotu hladiny významnosti α , definované jako pravděpodobnost chyby prvního druhu neboli pravděpodobnost toho, že kvůli případnému náhodnému vychýlení dat zamítneme H_0 , pokud by přitom tato byla ve skutečnosti pravdivá. Nejčastěji volíme 5% hladinu významnosti, tedy $\alpha=0,05$.

Vypočtenou hodnotu kritéria porovnáme s jeho kritickou hodnotou, která je tabelována (Pavlík, J., 2005).

Je-li hodnota kritéria větší než kritická hodnota:

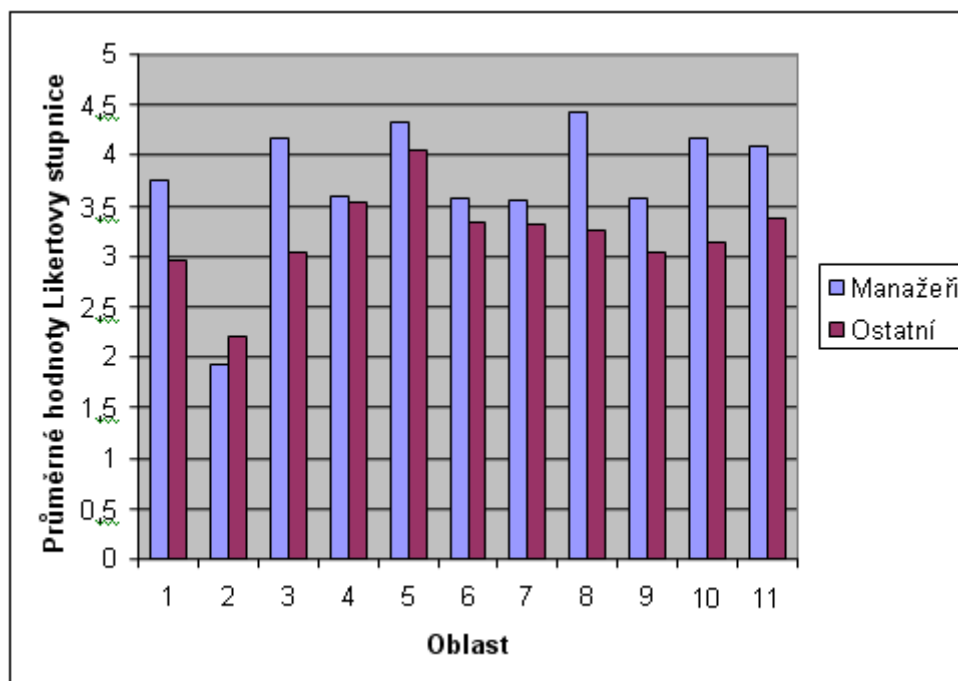
$$\chi^2 > \chi^2_{(\alpha, k-c)} \quad [11]$$

pak hypotézu H_0 zamítneme a přijmeme hypotézu H_1 .

4.5 Analýza organizace z pohledu konceptu učící se organizace

Byla provedena dotazníkovou metodou s uzavřenými odpověďmi (Dotazník A). Odpovědi respondentů jsou uvedeny v příloze V a, b zvlášť pro zaměstnance zařazené na manažerských a nemanžerských pozicích. Všechny výroky v dotazníku jsou formulovány pozitivně, to znamená, že u všech má bezvýhradně podporující stanovisko nejvyšší hodnotu Likertovy škály 5 a podporující stanovisko hodnotu 4.

Výsledky hodnocení organizace vzhledem k charakteristikám učící se organizace jsou znázorněny graficky v tzv. profilu organizace (obr. 25), přičemž jsou zvlášť uvedené výsledky pro podskupinu manažerů a nemanagerských pracovníků (označeno jako ostatní). Podporující stanovisko má hodnotu 4.



Obr. 25 Profil učící se organizace

Lze konstatovat, že v řadě oblastí se sledovaný podnik blíží z pohledu respondentů v manažerských pozicích konceptu učící se organizace (oblast 3,5,8,10,11). Pohled pracovníků na nemanagerských pozicích je méně optimistický. Ve třech oblastech (1,3,9) převládá nerozhodné stanovisko (hodnota 3 na Likertově stupnici), u oblasti 2 (participativní přístup) negativní stanovisko a pouze v oblasti 5 (vnitřní výměna informací) je podporující stanovisko směrem k učící se organizaci. U oblasti 2 (participativní přístup) je stanovisko u obou skupin zaměstnanců negativní. Jedná se o významnou oblast, neboť při vytváření strategie firmy respektuje různorodé zájmy zaměstnaneckých skupin. Získaný výsledek ukazuje na nízký podíl zaměstnanců při tvorbě strategie firmy.

Když odhlédneme od pracovní pozice respondentů, pak jako silné stránky se jeví oblasti 5, 8 a 11 tedy vnitřní výměna informací, sběr informací o vnějším prostředí a příležitost rozvoje pro každého. Informační technologie jsou v učící se organizaci využívány nejen k zpracování dat, ale zejména k sdílení a zpřístupnění dat ve všech významných oblastech tak, aby se zaměstnanci mohli podílet na řešení problémů na základě vlastní iniciativy. Vysoká míra vnitřního sdílení informací (oblast 5), která jde napříč organizací,

umožňuje, že se pracovníci různých organizačních jednotek a stupňů vnímají jako partneři. Oblast 8 (sběr informací o vnějším prostředí) zajišťuje průběžné sledování vývoje ve vnějším prostředí a bezbariérový přínos informací do organizace. Učící se organizace tak využívá zkušeností jiných k vlastnímu prospěchu. Tato oblast je významná i pro hledání strategických partnerů. Oblasti 10 a 11 signalizují atmosféru, která je motivující a podporující učení. Tento fakt jsem podrobil hlubší analýze pomocí dotazníku C, jak je uvedeno dále (kap. 3.8). U všech zmíněných oblastí (3, 5, 8, 10,11) bylo vnímání dané skutečnosti u skupiny manažerů o něco pozitivnější než u skupiny ostatních pracovníků.

Získaný profil organizace (obr. 25), poskytuje přehlednou informaci o startovací úrovni sledované firmy, která pomůže managementu stanovit priority při zavádění konceptu učící se organizace.

K potřebě sledování obou skupin zaměstnanců odděleně mě vedlo přesvědčení, že názory mohou být významně ovlivněny pozicí, kterou zaměstnanec zastává v podnikové hierarchii. Abych objektivně posoudil tento předpoklad, použil jsem k otestování dvou výběrový t-test rovnosti středních hodnot souborů. Byla testována hypotéza H_0 , že mezi středními hodnotami odpovědí na otázky k jednotlivým oblastem (celkem 11) neexistuje mezi soubory manažerů a nemanágerů statisticky významný rozdíl na hladině významnosti $\alpha = 0,05$ (tj. s 95% pravděpodobností). Z tabulek (Pavlík 2005) byla zjištěna kritická hodnota $t_{krit.} = 2,12$ pro daný stupeň volnosti ($n_1 + n_2 - 2$), tj. 16, a $\alpha = 0,05$. Testu předcházelo otestování souborů na rovnost rozptylů (**F-test**), které rozhodlo o volbě výpočtu kritéria t . Výpočet byl proveden v Excelu a výsledky uvádím v tabulce 14.

Tabulka 14: Testování shodnosti odpovědí v dotazníku A pro soubor manažerů a ostatních zaměstnanců

Položka	Oblast	Manažeři		Ostatní		$\Delta\%$	t - kritérium	Platnost H_o
		\bar{X}	S	\bar{X}	S			ANO/NE
1.	Učení jako součást formulace strategie	3,75	0,87	2,96	1,08	21,0	0,034	ANO
2.	Participativní přístup	1,92	0,79	2,21	0,93	-15,1	0,360	ANO
3.	Informatika	4,17	0,72	3,04	0,91	27,2	0,067	ANO
4.	Formativní účetnictví	3,59	0,85	3,54	0,78	1,5	0,115	ANO
5.	Vnitřní výměna	4,33	0,65	4,04	0,62	6,6	0,201	ANO
6.	Pružný systém odměňování	3,58	1,08	3,33	1,01	5,9	0,498	ANO
7.	Podporující struktury	3,56	0,6	3,31	0,88	7,1	0,008	ANO
8.	Sběr informací o vnějším prostředí	4,42	0,51	3,25	0,74	26,4	0,002	ANO
9.	Inter-organizační učení	3,58	0,91	3,04	0,75	15,1	0,064	ANO
10.	Atmosféra podporující učení	4,17	0,72	3,13	1,15	25,0	0,007	ANO
11.	Příležitost osobního rozvoje	4,08	0,67	3,38	0,82	17,2	0,015	ANO

Jak vyplývá z tab. 14 u všech položek byla hodnota testovacího kritéria $t < t_{krit.}$ předběžnou hypotézu tedy nezavrhujeme. Platí, že oba soubory (manažeři i nemanazeři) poskytli výpovědi, které se statisticky (s 95% pravděpodobností) neliší. Znamená o, že mezi manažery a jejich podřízenými panuje v názorech na sledované oblasti shoda. Což je pozitivní zjištění. V tabulce jsou rovněž uvedeny rozdíly u odpovědí manažerů a nemanazeřů v procentech vypočtených ze vztahu:

$$\Delta\% = \frac{\text{manažeři} - \text{nemanazeři}}{\text{manažeři}} \times 100 \quad (\%) \quad [12]$$

Je patrné, že procentuálně vyjádřené rozdíly v odpovědích se liší max. o 27%, a to u položky Informatika a Sběr informací o vnějším prostředí. Záporné znaménko znamená, že názor na problematiku u kategorie manažerů je méně naladěný ve prospěch učící se organizace než u ostatních zaměstnanců. Záporné znaménko u jediné oblasti u této skupiny svědčí o celkově optimističtějších postojích.

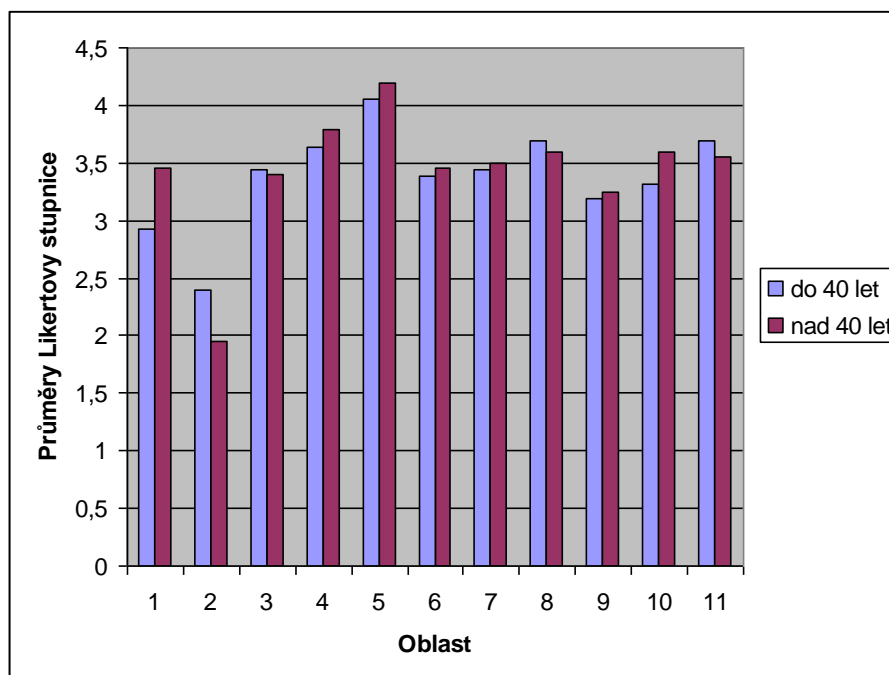
Statistické posouzení toho, jak se liší současný stav ve firmě (na základě výpovědí zaměstnanců) s koncepcí učící se organizace, jsem provedl pomocí Pearsonova χ^2 testu dobré shody. Jako žádoucí jsem uvažoval stav, který odpovídá na Likersově škále hodnotě 4, tedy slovní hodnocení souhlasím. Výsledky testu spolu s hodnocením hypotézy H_o , že mezi

skutečným stavem organizace (odpověďmi respondentů) a požadovaným stavem (hodnota 4 Likertovy škály) není statisticky významný rozdíl, jsou uvedeny v tabulce 15. Kritickou hodnotu kriteria jsem našel ve statistických tabulkách (Pavlík 2005).

Tabulka 15: Výsledky Pearsonova testu pro hodnocení odpovědí v dotazníku A

Oblast	χ^2 test	Platnost H_o	Oblast	χ^2 test	Platnost H_o
1	0,997	ANO	7	0,998	ANO
2	0,433	ANO	8	0,996	ANO
3	0,992	ANO	9	0,972	ANO
4	0,992	ANO	10	0,998	ANO
5	0,998	ANO	11	0,999	ANO
6	0,918	ANO			

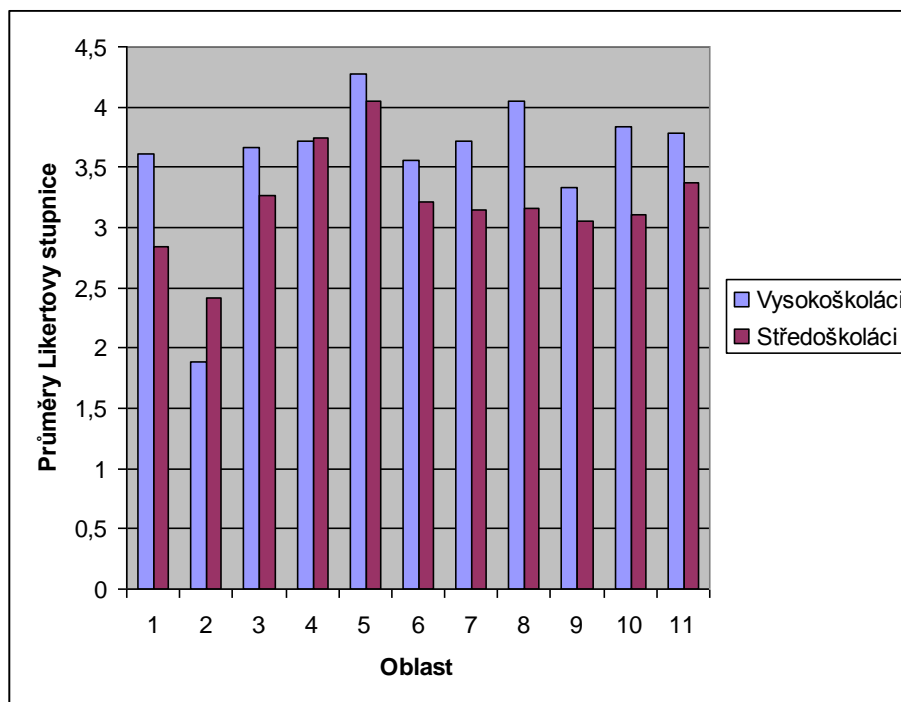
Dále jsem se snažil zjistit, zda odpovědi respondentů jsou ovlivněny jejich věkem. Na obr. 26 je vidět, že jedinou oblastí, kde se názory liší u starších a mladších pracovníků jsou oblasti 1 a 2, tedy učení jako součást formulace strategie a participativní přístup, přičemž u mladší generace je optimističtější pohled na oblast participace, u strategie je to naopak. Odpovědi v závislosti na věku se jeví jako konzistentnější v porovnání se závislosti na pracovním zařazení.



Obr. 26 Profil organizace v závislosti na věku respondenta (dotazník A)

Nejnižší hodnota u obou věkových kategorií byla opět pro oblast 2 (participativní přístup), podporující stanovisko pro oblast 5 (vnitřní výměna informací).

Dále jsem porovnal odpovědi v závislosti na vzdělání respondenta. Výsledky uvádím v grafické podobě na obr. 27.



Obr. 27 Profil organizace v závislosti na dosaženém vzdělání respondenta (dotazník A)

Jak je patrné z obr. 27, hodnocení organizace z pohledu konceptu učící se organizace v závislosti na dosaženém vzdělání respondenta vykazuje nižší konzistentnost, než tomu bylo u skupin s rozdílným prapovným zařazením. Kromě oblasti 2 je pohled vysokoškolsky vzdělaných respondentů optimističtější než u středoškoláků. Opět jako nejkritičtější se jeví oblast 2 (participativní přístup), která je u obou sledovaných kategorií pracovníků nejvíce vzdálená od požadovaného stavu. Nejlépe je hodnocena oblast 5 (vnitřní výměna).

Nejvíce se obě sledované skupiny rozcházejí v názorech na oblastech 1, 2 a 8, kde se průměrné hodnoty vyjádřené Likertovou stupnicí liší o více než 20%. Naopak nejnižší rozdíly (pod 10%) jsem zjistil u oblastí 4, 5, 6 a 9.

Míru názorové konzistence mezi skupinou zaměstnanců ředitelství Dalkia Česká republika s vysokoškolským a středoškolským vzděláním jsem ověřoval statistickým testováním, jehož postup byl už uveden výše. Statistickou hypotézou H_0 byla shodnost průměrů hodnocení jednotlivých oblastí skupinou zaměstnanců s vysokoškolským a

středoškolským vzděláním. Použití t- testu nepotvrdilo statisticky významný rozdíl mezi odpověďmi obou sledovaných věkových skupin pro žádnou oblast (tabulka 16).

Tabulka 16: Výsledky t-testu pro porovnání souboru vysokoškoláků (VŠ) a středoškoláků (SŠ)

Položka	Oblast	VŠ		SŠ		$\Delta\%$	t- kriterium	Platnost H_0
		\bar{X}	S	\bar{X}	S			ANO/NE
1.	Učení jako součást formulace strategie	3,61	0,98	2,84	1,01	21,3	0,012	ANO
2.	Participativní přístup	1,89	0,76	2,42	1,02	-28,1	0,040	ANO
3.	Informatika	3,66	1,08	3,26	0,93	10,9	0,115	ANO
4.	Formativní účetnictví	3,72	0,89	3,74	0,81	0,5	0,201	ANO
5.	Vnitřní výměna	4,28	0,67	4,05	0,62	5,4	0,498	ANO
6.	Pružný systém odměňování	3,56	1,15	3,21	0,82	9,8	0,008	ANO
7.	Podporující struktury	3,72	0,89	3,15	0,93	15,3	0,223	ANO
8.	Sběr informací o vnějším prostředí	4,05	0,80	3,16	0,76	22,0	0,033	ANO
9.	Inter-organizační učení	3,33	0,91	3,05	0,78	8,4	0,178	ANO
10.	Atmosféra podporující učení	3,83	0,92	3,11	1,20	18,8	0,028	ANO
11.	Příležitost osobního rozvoje	3,78	0,73	3,37	0,96	10,8	0,067	ANO

Dílčí závěry:

- 1) Z provedeného šetření vyplývá, že se hodnocená divize Ředitelství Dalkia Česká republika, a.s. blíží v řadě oblastí konceptu učící se organizace. Současné pracovní klima lze označit za příznivě naladěné této myšlenky (tzn. učící se organizace).
- 2) Nebyly zjištěny statisticky významné rozdíly v pohledu na hodnocenou organizaci mezi pracovníky na manažerských pozicích a podřízenými, rovněž nebyly zjištěny výrazné rozdíly generační nebo podmíněné stupněm dosaženého vzdělání. To svědčí o názorové kompatibilitě na otázky související s problematikou učící se společnosti.
- 3) Jako silné stránky se jeví oblast informatiky, vnitřní výměny názorů, sběr informací o vnějším prostředí a poskytování příležitosti rozvoje každému zaměstnanci.
- 4) Slabým místem je podíl zaměstnanců na tvorbě strategií. Stejný názor panuje u všech podskupin respondentů, bez ohledu na pracovní pozici, vzdělání či věk.

4.6 Kvalitativní zhodnocení způsobilosti a rozvoje lidského potenciálu

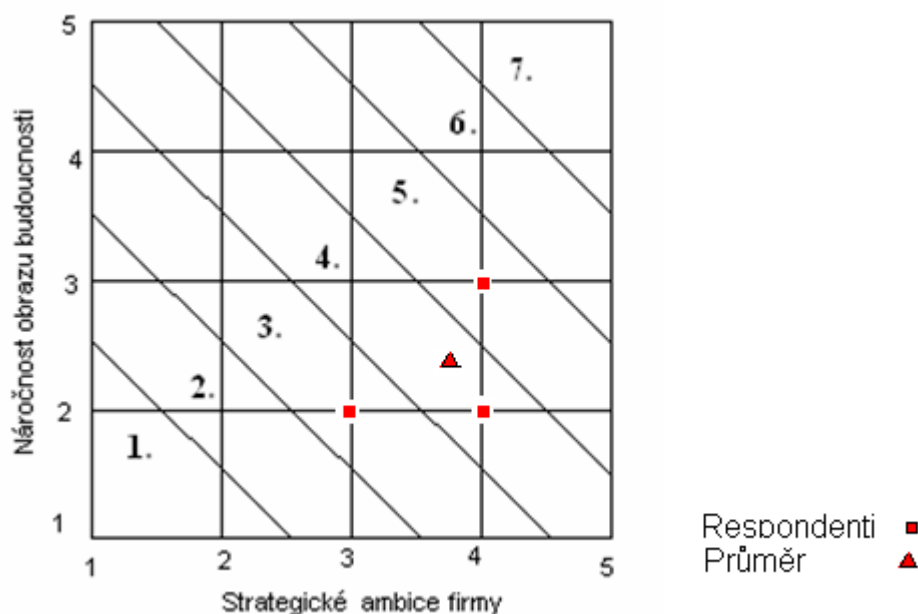
Bylo provedeno pomocí dotazníku B, o jehož vyplnění byli požádáni tři pracovníci středního stupně managementu divize Ředitelství Dalkia Česká republika, a.s. Použitá metodika počítá s auditorem, který je dobře obeznámen se situací v organizaci i jejím vnějším prostředím. Získané údaje jsou uvedeny v Příloze VII. Jako výsledek byl vzat většinový názor, u položek umožňujících více odpovědí je výsledek průnikem odpovědí všech tří respondentů. U položek, kde došlo k rozdílnému hodnocení, jsem měl možnost konzultace k získání podpůrných stanovisek.

Pro strategické řízení organizace má zásadní význam obraz budoucnosti. Jako účinné se jeví pracovat nikoli s jedním obrazem budoucnosti, ale s alternativními možnými scénáři. Tvorba strategie je chápána jako průběžný adaptační proces. Náročnost vnějšího úkolového a operačního prostředí vyplývá nejen z obrazu budoucnosti, ale rovněž ze strategických ambicí organizace, tedy pro jak náročné prostředí se organizace rozhodla. Tyto dva faktory rozhodují o tom, zda a s jakou intenzitou má organizace usilovat, aby měla k dispozici lidský potenciál s potřebnými kompetencemi (Mateiciuc 2004).

4.6.1 Organizace a řízení

Vytvoření představy o náročnosti prostředí, v němž bude organizace působit, má zásadní význam pro stanovení kompetencí organizace i nároků na lidský potenciál. K posouzení náročnosti budoucího prostředí organizace bylo použito kvalifikovaného odhadu respondentů (otázky 9 a 10), který je podrobně popsán v kap. 4.2.2. Z kombinace proměnných- obrazu náročnosti budoucího úkolového a operačního prostředí a strategických ambicí organizace bylo graficky vymezeno pásmo náročnosti budoucího prostředí. Z grafu na obr. 28 bylo určena oblast předpokládané budoucí operační náročnosti. Číselné hodnoty odpovědí na obou osách rostou v řadě *a* až *e*, tedy odpověď *a* = 1, odpověď *e* = 5.

Dle použité metodiky (Mateiciuc 2004) oblast, v němž se nachází jak průměrná hodnota (souřadnice 3,7; 2,3) tak většinová hodnota (souřadnice 2;4), má náročnost 4. Toto pásmo je označováno za pásmo přiměřené náročnosti. Odpovídá průměrně zvládnutelné úrovni komplexnosti, proměnlivosti a konkurenčnosti vnějšího prostředí organizace, které se vyznačuje jak významnými příležitostmi, tak i určitými ohroženími. Poloha hodnotících bodů respondentů i průměru v pásmu poblíž pravého dolního rohu však hovoří o značných strategických ambicích managementu organizace.



Obr.28 Určení budoucí operační náročnosti organizace

Jako podpůrný způsob stanovení náročnosti budoucího vnějšího úkolového a operačního prostředí organizace doporučuje zvolená metodika použít kombinovanou kvantitativně-kvalitativní analýzu údajů z položek 6-12 v dotazníku. Na základě vyhodnocení odpovědí pomocí tab. 10 odpovídá úroveň náročnosti stupni 5., tj. středně náročné prostředí a relativně úspěšná organizace.

Výsledný odhad závisí do značné míry na tom, jakou představu má respondent o budoucím prostředí. V energetice jsou tyto odhady značně nejisté a jejich časový horizont nepřesahuje 5 let. Zde je třeba spíše pracovat s různými scénáři budoucnosti, což se však bez angažování specialistů neobejde.

Z interpretace dotazníků, konfrontace údajů z výročních zpráv a rozhovorů s manažery organizace lze konstatovat, že Dalkia Česká republika, a.s. působí v relativně stabilním, málo rizikovém vnějším prostředí, avšak vyznačujícím se náročností na řízení. Organizace splňuje kritéria pro výkonný podnik. Konkurence v odvětví, v němž organizace působí, je limitována vlastnictvím energetických sítí (energovodů) a legislativou. V městských částech je výstavba nových rozvodných sítí silně omezena. Vlastnictví městských rozvodných sítí dělá ze společnosti Dalkia ČR do jisté míry monopol. Na rozdíl od trhu s teplem není trh s elektřinou tak vázaný na rozvodné sítě. Konkurenci představují všechny společnosti schopné dodávat do přenosové soustavy elektřinu. K největším konkurentům patří ČEZ a eON. Hospodářské

výsledky za poslední dva roky ukazují, že navzdory recesi Dalkia Česká republika dokázala upevnit své postavení předního výrobce a dodavatele tepla a elektřiny v zemi. Dalkia Česká republika dosáhla v roce 2009 příznivého provozního hospodářského výsledku ve výši přes 3 miliardy Kč, což je o 8,4 % více ve srovnání s předchozím rokem.

Technické vybavení firmy odpovídá dobrému světovému standardu. Společnost řídí výrobní riziko s cílem vyhnout se finančním ztrátám a škodám. Jedná se především o postupné opotřebení vybavení a komponent elektráren společnosti, rizika spojená s odstávkami provozů, a rizika spojená s pojištěním. Společnost pokračuje ve významném projektu obnovy výrobního portfolia svých provozů za účelem jeho modernizace tak, aby byla naplněna obchodní vize skupiny Veolia. Kromě přípravy obnovy svých provozů na fosilní palivo vytváří společnost podmínky pro spalování biomasy (Dalkia 2009).

V oboru své činnosti si organizace vede úspěšně a vše nasvědčuje tomu, že má dobré perspektivy. Jako nejslabší stránku respondenti uvedli stárnoucí lidský potenciál a nedostatek některých technických profesí, závislost na dodavatelích surovin (černé, hnědé uhlí a biomasa). Silnou stránkou se jeví kvalita uspokojování zákazníků a rozvojové programy.

V rámci organizace je za mapování rizik odpovědné oddělení řízení rizik. Za kontrolu pravidel pro řízení rizik ve společnosti celkově odpovídá představenstvo, které kontroluje a schvaluje pravidla pro řízení rizik.

Organizace má vypracovány účinné mechanismy svého zdokonalování a přizpůsobení vnějšímu prostředí. Vedení organizace usiluje o růst a rozvoj ve vnějším prostředí a vytváří příznivé vnitřní předpoklady pro úspěšnou činnost v dlouhodobější perspektivě.

4.6.2 Pracovní způsobilosti, znalosti a dovednosti

Pracovní způsobilosti, znalosti a dovednosti personálu organizace v podstatě odpovídají požadavkům vyplývajícím z předpokládaných pracovních úkolů a situací, s nimiž lze počítat v blízké budoucnosti. Výkonný personál má vesměs dobrou odbornou úroveň a vykazuje návyky odpovídající požadavkům na společnost. V zájmu systematického rozvoje způsobilostí, znalostí a dovedností zaměstnanců společnost organizuje školení a výcvik. Údaje za rok 2009 jsou uvedeny v příloze I. Organizace investovala do školení svých lidí v průměru 6870 Kč na zaměstnance za rok, přičemž se výše vynaložených prostředků lišila u

jednotlivých divizí. U divize ředitelství byla nejvyšší a činila v roce 2009 v průměru 24303 Kč na zaměstnance za rok.

Mezi současné hlavní deficity pracovních způsobilostí, znalostí a dovedností dle odpovědí respondentů, patří zejména malá inovativnost, nedostatek kvalitních vývojářů a omezené jazykové kompetence.

4.6.3 Explicitní znalosti

Organizace má propracovaný formalizovaný systém provozních pravidel, organizačních norem a standardních operačních a technologických postupů a důsledně dbá o jejich dodržování. Formalizovaná pravidla a technologické postupy se vyznačují vysokým stupněm propojenosti a souladu. Organizace rozvíjí pracovní způsobilosti, odborné znalosti a dovednosti svých zaměstnanců důsledným zaškolováním pracovníků přímým nadřízeným přímo na pracovišti, organizováním školení a výcviku pracovníků, podporováním vzdělávání a sebevzdělávání. Vedení zajišťuje systematické řízení procesu pracovní a sociální adaptace v organizaci.

4.6.4 Tacitní znalosti

Tiché znalosti sehrávají významnou roli, ale jejich podíl nelze zveličovat, neboť nemenší význam pro úspěšnost organizace mají formální provozní pravidla a standardní operační a technologické postupy. Organizace umožňuje svým zaměstnancům využívat a rozvíjet své tacitní znalosti.

4.6.5 Kultura organizace

Tato část dotazníku koresponduje s dotazníkem A. Jako základ organizační kultury respondenti uvedli vstřícnost zákazníkům, další pak jakost produktů, spokojenost zákazníka, společenskou prospěšnost a ohleduplnost k prostředí. Pro posuzovanou organizaci je typický tradicionalistický typ kultury založené na respektování závazného tradičního systému hodnot. Je zde oceňována především obětavost, spolehlivost, věrnost organizaci. Zaměstnanci jsou většinou vysoce motivováni k plnění zadaných pracovních úkolů. Pracují iniciativně a samostatně, snaží se odvádět prvotřídní výkon. Vedení se snaží vytvářet příznivé vnitroorganizační klima pro vytváření a další rozvoj lidského potenciálu na všech úrovních.

Zároveň systematicky vyhodnocuje úroveň lidského potenciálu. Dalkia uplatňuje důsledně řízení zaměstnanců prostřednictvím cílů.

4.6.6 Manažerské praktiky

Řídící styl, který v organizaci převládá, se vyznačuje důrazem na strategické myšlení s poskytováním dostatečného prostoru pro tvůrčí práci. V organizaci dominuje podpůrný a komunikační styl. Zaměstnanci jsou k výkonu motivováni hmotnými i nehmotnými odměnami. Zaměstnanci jsou silně motivováni k odbornému sebezrovoji. Vedení organizace podporuje odborný sebezrovoj zaměstnanců. Pravidelnou součástí práce s lidmi jsou hodnotící rozhovory, které ve společnosti probíhají již osm let. Při rozhovorech je nově kladen zvýšený důraz na plánované vzdělávání zaměstnanců, jeho vazbu na strategické cíle společnosti a hodnocení očekávaného i skutečného přínosu pro zaměstnance i pro společnost. Rozhovory se svým vedoucím absolvovali všichni zaměstnanci. V průběhu rozhovoru jsou smluvně odměňovaným zaměstnancům stanoveny roční cíle. Závěry z rozhovorů jsou podkladem pro orientaci další profesní kariéry zaměstnanců. Hodnocení managementu je realizováno jednotnou metodou společně s mateřskou společností Dalkia ve Francii a se shodnými výstupy.

4.6.7 Usnadňování manažerské intervence

Tvorba lidského potenciálu a jeho rozvoj je u sledované organizace podporován zejména rozvojem vnitroorganizační komunikace, podporou sebevzdělávání a pravidelným prováděním pracovního hodnocení, jak již bylo uvedeno výše.

4.6.8 Manažerský potenciál

Organizace je řízena cílevědomými manažery, kteří se snaží dále rozvíjet své odborné a řídicí způsobilosti. Mezi dominantními charakteristikami vrcholového managementu je patrná profesionalita, prozíravost, smysl pro realitu a ohleduplnost k podřízeným. Nejednoznačné je vyjádření ke schopnosti improvizovat a ochotě podstupovat riziko.

Dílčí závěry:

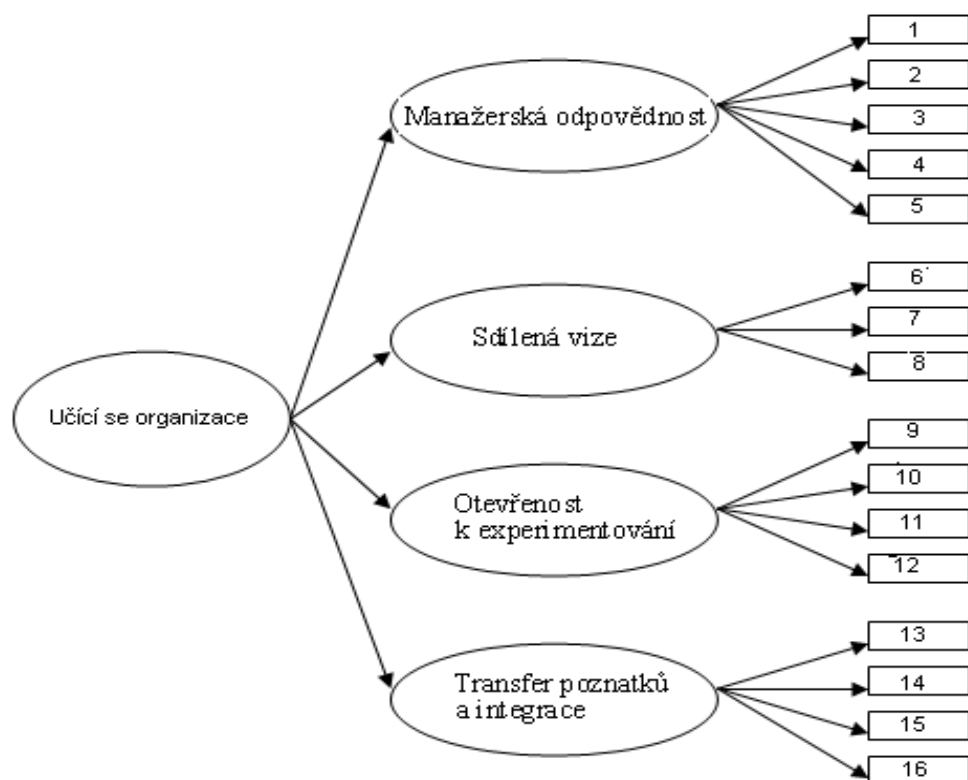
Na základě uvedených zjištění lze soudit, že Dalkia Česká republika, a.s. disponuje přiměřeným lidským potenciálem schopným plnit současné úkoly. Výkonný personál má vesměs dobrou odbornou úroveň a vykazuje návyky odpovídající požadavkům kladeným na

organizaci. Pro posuzovanou organizaci je typický tradicionalistický typ kultury založené na respektování závazného tradičního systému hodnot. Je zde oceňována především obětavost, spolehlivost, věrnost organizaci. Pravidelnou součástí práce s lidmi jsou hodnotící rozhovory, při kterých je kladen zvýšený důraz na plánované vzdělávání. Vedení usiluje o růst a rozvoj organizace ve vnějším prostředí, což může v budoucnosti narážet na problémy nedostatku některých technických profesí na pracovním trhu. To je dáno stárnutím populace a malým zájmem mladých o technické obory. Organizace je však schopna dostatečně se přizpůsobovat požadavkům vnějšího prostředí. Výhodou je blízkost technické univerzity, která svými obory pokrývá většinu klíčových pracovních míst obsazovaných v organizaci vysokoškoláky.

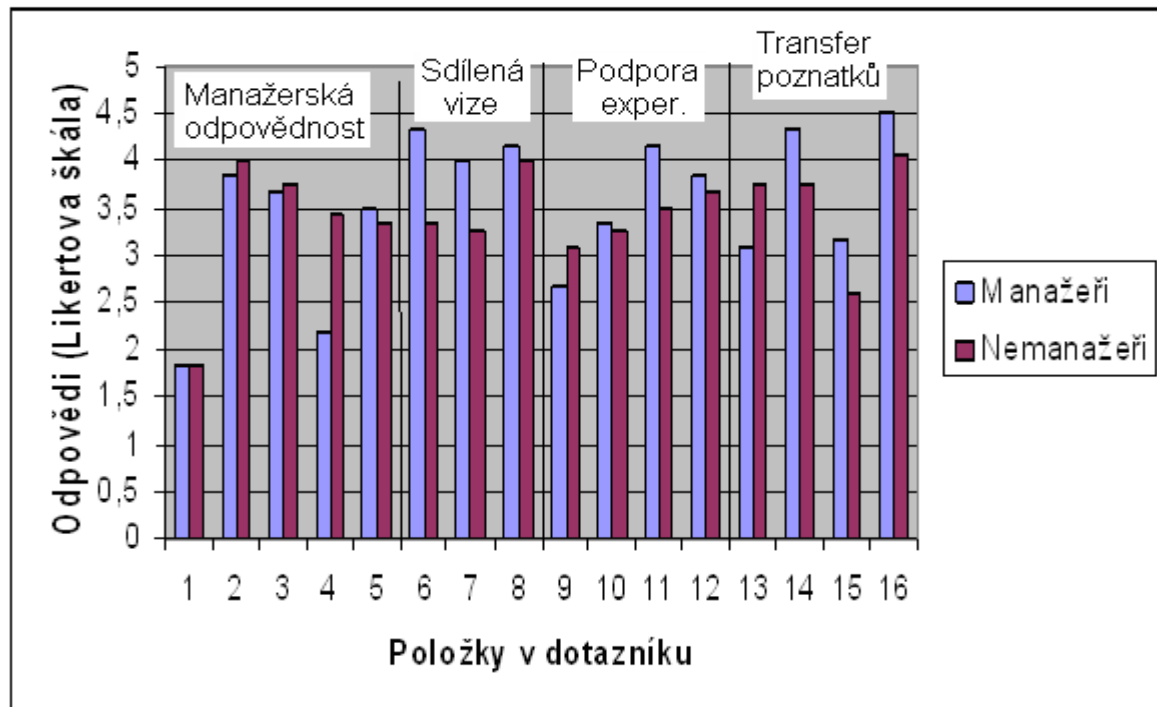
4.7 Průzkum způsobilosti organizace k učení

Tato část průzkumu je zaměřena na odhalení bariér v učení jednotlivců a organizace jako celku. Průzkum je zaměřen do čtyř oblastí, které jsou považovány za klíčové (viz. kap. 2.2.4.3) při posuzování způsobilosti organizace k učení se: manažerská odpovědnost (oblast I), sdílená vize (oblast II), otevřenost k experimentování (oblast III) a transfer poznatků a jejich integrace v rámci organizace (oblast IV).

K průzkumu jsem použil 16-položkový dotazník C (viz příloha IV). Jeho konstrukci uvádím na obr. 29. Odpovědi zvlášť pro kategorii manažerů a zvlášť pro nemanážerské pozice jsou shrnuté do grafu na obr. 30.



Obr. 29 Struktura dotazníku C



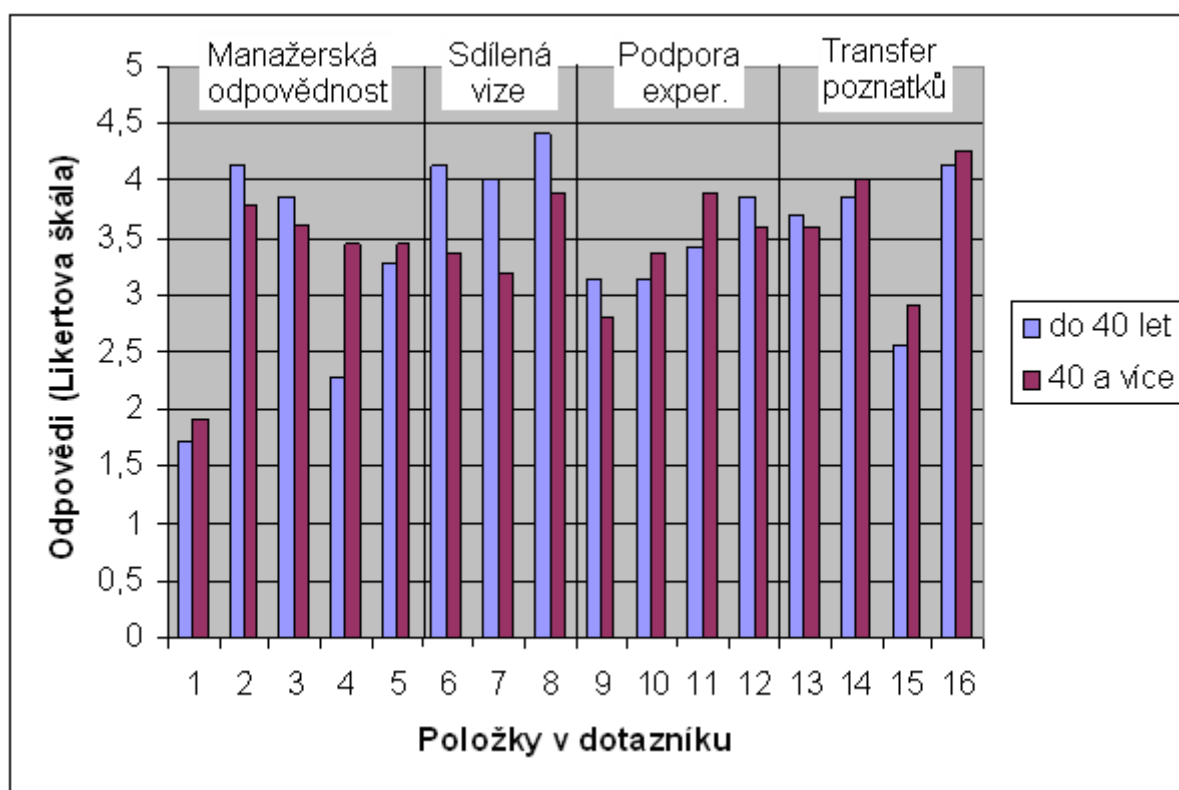
Obr. 30 Odpovědi pracovníků ředitelství Dalkia ČR, a.s. v dotazníku C

Nejblíže se hodnotě 4 na Likertově stupnici (podporující stanovisko) přiblížily odpovědi na otázky 6, 8 v oblasti II (sdílená vize), otázku 11 v oblasti III (podpora experimentování), otázky 14 a 16 v oblasti IV (transfer poznatků). Nejvzdálenější od podpůrného stanoviska je jako celek oblast I (manažerská odpovědnost). Podobné trendy se uplatňují u obou sledovaných skupin: manažerů i zaměstnanců na nemanážerských pozicích. Nejvíce se odpovědi těchto skupin respondentů rozcházejí u položky 4, kde hodnocení respondentů na nemanážerských pozicích je výraznější ve prospěch podporujícího stanoviska, zatímco hodnocení manažerů je negativní. Skupina manažerů si nemyslí, že schopnost zaměstnanců učit se je považována za klíčový faktor ve firmě. Vysoké hodnoty pro položky 6 a 8 svědčí o dobré propojenosti a spolupráci mezi jednotlivými součástmi organizace (divize ředitelství) a dobré úrovni povědomí o cílech organizace. Vysoká hodnota u položky 11 hovoří ve prospěch otevřenosti k vnějším podnětům, tedy schopnosti učit se od druhých. Vysoká hodnota u položky 14 ukazuje, že ve firmě panuje klima k otevřené výměně názorů. Vysoká hodnota u položky 16 svědčí o tom, že organizace má nástroje (manuály, databáze, postupy apod.), které umožňují zachování stávajících explicitních znalostí.

Celkově největší shoda panuje v oblasti III (otevřenost k experimentování), i když relativně nízká hodnota u položky 9 svědčí, že není ve firmě podporováno riziko plynoucí z experimentování.

K testování shodnosti v odpovědích manažerů a zaměstnanců na nemanážerských pozicích jsem opět použil t-test. Z tabulek (Pavlík 2005) byla zjištěna kritická hodnota $t_{krit.} = 2,12$ pro daný stupeň volnosti ($n_1 + n_2 - 2$), tj. 16 a $\alpha = 0,05$. Testu předcházelo otestování souborů na rovnost rozptylů (F-test), které rozhodlo o volbě výpočtu kritéria t. Výpočet byl proveden v Excelu a výsledky uvádím v tab.16. Statistické porovnání odpovědí obou skupin na základě testu u žádné položky nenalezlo významné rozdíly na hladině $\alpha = 0,05$. Pro všechny položky je $t_{krit.} > t$ (nulová hypotéza H_0 se přijímá).

Dále mne zajímalo, jestli se projeví v odpovědích vliv věku, popřípadě dosaženého vzdělání zaměstnance. Opět jsem použil statistické testování rozdílu v odpovědích uvedených skupin respondentů. Výsledky testování uvádím v tabulkách 17 a 18 a výstupy v grafické podobě na obr. 31 a 32.



Obr. 31 Odpovědi z dotazníku C dle věku respondenta

Podobně, jako u předchozího šetření nejvíce se rozcházejí odpovědi rozdílných věkových kategorií v oblasti I (manažerské odpovědnosti). Největší rozdíl byl zaznamenán u položky 4 (schopnost učit se jako klíčový faktor) obdobně jako při sledování odpovědí v závislosti na zařazení. U kategorie mladších zaměstnanců převládl názor, že schopnost zaměstnanců učit se je považována za klíčový faktor ve firmě. Starší pracovníci jsou skeptičtější. Odpověď na zjištěnou diferenci by mohla poskytnout analýza odměňování, která mi z celkem pochopitelných důvodů nebyla k dispozici.

Nejnižší hodnoty na Likertově stupnici bylo dosaženo bez ohledu na zařazení a stáří u položky 1 – zapojování zaměstnanců do rozhodovacích procesů. Svědčí to o centralistickém řízení organizace.

Tabulka 17: Výsledky t-testu (dotazník C)-porovnání odpovědí manažerů a nemanageřů)

Položka	Oblast	Manažeři		Nemanažeři		$\Delta\%$ ^{b)}	t-test ^{a)}	Platnost H_0
		\bar{X}	S	\bar{X}	S	(%)	t	ANO/NE
1	I	1,83	0,75	1,83	0,72	0	0,484	ANO
2		3,83	0,75	4,00	0,85	-4,4	0,340	ANO
3		3,67	1,03	3,75	0,62	-2,2	0,430	ANO
4		2,17	0,75	3,42	0,99	-57,1	0,005	ANO
5		3,55	0,83	3,33	0,78	6,2	0,346	ANO
6	II	4,33	0,52	3,33	0,78	23,1	0,002	ANO
7		4,00	0,63	3,25	0,75	18,8	0,023	ANO
8		4,17	0,75	4,00	0,61	4,1	0,324	ANO
9	III	2,67	0,82	3,08	0,90	-15,4	0,172	ANO
10		3,33	0,82	3,25	0,75	2,4	0,419	ANO
11		4,17	0,41	3,50	0,67	16,1	0,010	ANO
12		3,83	0,41	3,67	0,78	4,2	0,279	ANO
13	IV	3,50	0,84	3,75	0,87	-7,1	0,283	ANO
14		4,33	0,52	3,75	0,62	13,4	0,028	ANO
15		3,17	0,75	2,58	0,67	18,6	0,071	ANO
16		4,50	0,55	4,08	0,67	9,3	0,092	ANO

a) Ze Studentova rozdělení pro $\alpha=0,05$ a počet stupňů volnosti $f=16$ je $t_{krit}=2,12$

$$b) \quad \Delta\% = \frac{\text{manažeři} - \text{nemanažeři}}{\text{manažeři}} \times 100 \quad (\%)$$

Sledujeme-li hodnotu procentického rozdílu $\Delta\%$, u kategorie mladších zaměstnanců převládá (9 ze 16) negativní hodnota, tedy v průměru nižší skóre na Likertově stupnici. To lze interpretovat tak, že mladší pracovníci vidí situaci v podniku jako o něco horší, než jejich starší kolegové. Výjimkou je oblast III (experimentování), kde se ve všech třech položkách vykazují kladné odchylky, tedy optimistější vidění situace ve firmě u mladší generace.

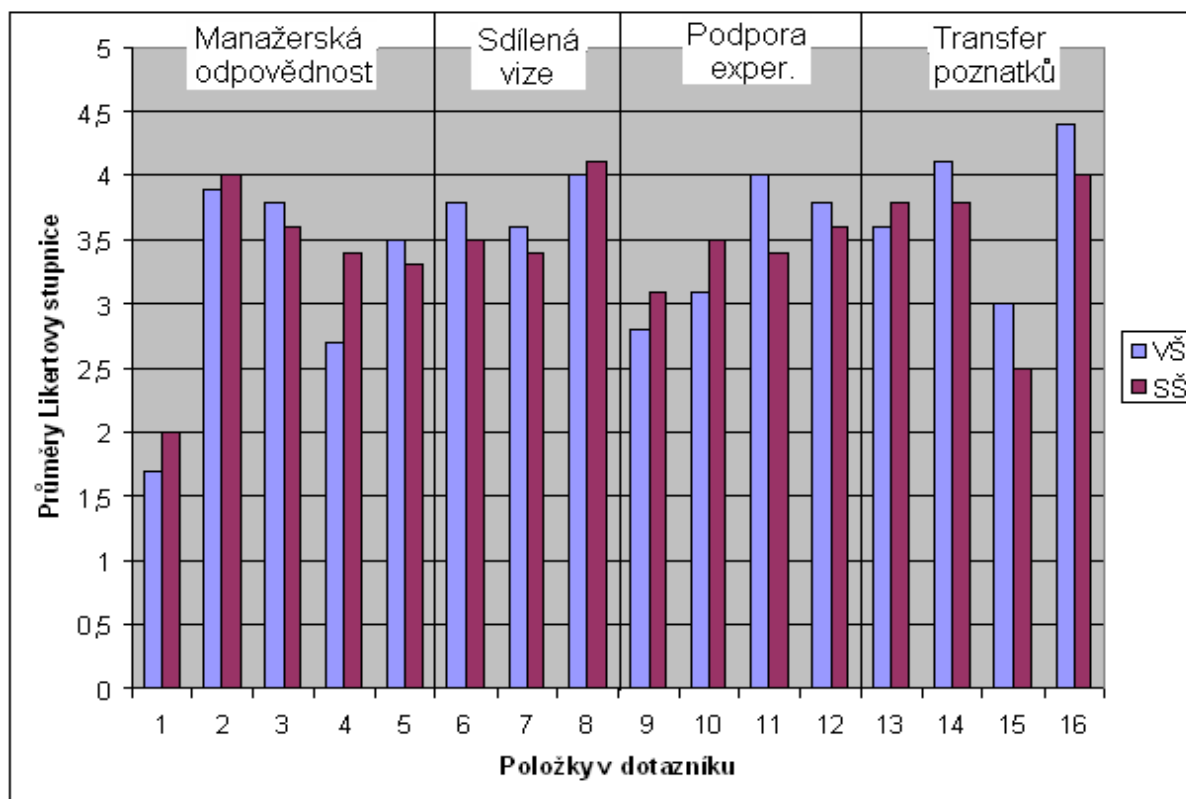
Tabulka 18: Vyhodnocení dotazníku C v závislosti na věku respondenta.

Položka	Oblast	Do 40 let		41 a více		$\Delta\%$ (%)	t-test ^{a)} <i>t</i>	Platnost H_0 <i>ANO/NE</i>
		\bar{O}	<i>S</i>	\bar{O}	<i>S</i>			
1	I	1,70		1,91		-11,8	0,297	ANO
2		4,14		3,82		7,7	0,197	ANO
3		3,86		3,63		6,0	0,273	ANO
4		2,29		3,46		-51,1	0,673	ANO
5		3,29		3,46		-5,2	0,346	ANO
6	II	4,14		3,36		18,8	0,023	ANO
7		4,00		3,18		20,5	0,010	ANO
8		4,43		3,90		12,0	0,021	ANO
9	III	3,14		2,82		10,1	0,232	ANO
10		3,14		3,36		-7,0	0,295	ANO
11		3,42		3,91		-14,3	0,060	ANO
12		3,86		3,64		5,7	0,258	ANO
13	IV	3,71		4,64		-25,1	0,416	ANO
14		3,86		4,00		-3,6	0,333	ANO
15		2,57		2,81		-9,3	0,155	ANO
16		4,14		4,27		-3,1	0,348	ANO

- a) Ze Studentova rozdělení pro $\alpha=0,05$ a počet stupňů volnosti $f=16$ je $t_{\text{krit}}=2,12$

$$\Delta\% = \frac{\text{resp. do 39} - \text{resp. nad 40}}{\text{resp. do 39}} \times 100 \quad (\%)$$

Provedený t-test ukázal, že mezi odpověďmi mladších (do 40 let) a starších (čtyřicet a více let) zaměstnanců bez ohledu na pracovní zařazení není statisticky významných rozdílů. Zajímavé by bylo sledovat, jak se na odpovědích projeví délka pracovního poměru respondenta u firmy. Údaje o délce pracovního poměru jsem však v dotazníku nesbíral. Údaje o pracovnících jsem se snažil minimalizovat, abych zajistil jejich anonymitu.



Obr. 32 Odpovědi z dotazníku C dle vzdělání respondenta

Zajímavé by bylo sledovat, jak se na odpovědích projeví délka pracovního poměru respondenta u firmy. Údaje o délce pracovního poměru jsem však v dotazníku nesbíral, neboť jsem se snažil z důvodu zajištění anonymity minimalizovat počet identifikačních údajů.

Dílčí závěry:

Provedl jsem analýzu způsobilosti organizace k učení použitím validizované dotazníkové metody, která byla převzata ze zahraničí (Jerez-Gomez a spol.2005). Zaměřil jsem se na čtyři klíčové oblasti: manažerská odpovědnost (I), sdílená vize (II), otevřenost k experimentování (III) a transfer poznatků a jejich integrace v rámci organizace (IV). Tyto jsou dle konceptu učící se organizace považovány za nejdůležitější při posuzování způsobilosti organizace k učení se.

1. Vysoké hodnoty na Likertově stupnici svědčí o dobré propojenosti a spolupráci mezi jednotlivými součástmi organizace a dobré úrovni povědomí o cílech organizace.
2. V souladu s výsledky z dotazníku A byla potvrzena dobrá úroveň komunikace v organizaci. Pozitivní je i zjištění o schopnosti učit se od druhých a o klimatu podporující otevřenou výměnu názorů v organizaci.

3. Z průzkumu vyplývá, že schopnost zaměstnanců učit se není považována za klíčový faktor při tvorbě strategií a zapojování zaměstnanců do procesu důležitých rozhodnutí je respondenty považováno za nedostatečné.
4. Ve firmě není podporováno riziko plynoucí z experimentování, což je pokládáno za jednou z bariér rozvoje učení se organizace.
5. Názory na oblast manažerské odpovědnosti se u skupiny manažerů a ostatních poněkud rozcházejí, přičemž odpovědi manažerů jsou skeptičtější než u ostatních zaměstnanců. Naopak největší názorová shoda panuje v otázkách otevřenosti k experimentování.
6. Hlavní překážky v procesu učení v organizaci představuje:
 - nezahrnutí procesu učení se do strategických úvah
 - nízká úroveň zapojení zaměstnanců do rozhodovacích procesů
 - nízká podpora k experimentování
 - atmosféra strachu z neúspěchu.

4.8 Zhodnocení výsledků výzkumu

Výchozí pracovní hypotézou provedeného výzkumu bylo, že firma Dalkia, a.s. využívá principy, na kterých je koncept učící se organizace založen. Analýza byla soustředěna na klíčovou divizi organizace – ředitelství.

Dotazník A je zaměřen na analýzu kulturně pracovního prostředí. Porovnává 11 základních charakteristik učící se organizace (Tichá 2005) se skutečným stavem. Takto získaný profil organizace poskytuje přehlednou informaci o startovací úrovni sledované firmy, která může pomoci managementu při stanovení priorit pro zavádění konceptu učící se organizace. Profil organizace byl analyzován vzhledem k pracovní pozici, dosaženému vzdělání a věku respondentů. Lze konstatovat, že v řadě oblastí se sledovaný podnik blíží z pohledu respondentů v manažerských pozicích konceptu učící se organizace. Pohled pracovníků na nemanžerských pozicích je v tomto směru méně optimistický.

K charakteristikám, které nejvíce odpovídají konceptu učící se organizace (silné stránky) patří:

- Poskytování příležitosti rozvoje každému zaměstnanci
- Vnitřní výměna informací
- Sběr informací o vnějším prostředí.

Charakteristiky, ve kterých se nejvíce odchyluje od konceptu učící se organizace (slabé stránky):

- Participativní přístup
- Učení jako součást strategie
- Informatika.

Z rozhovoru s manažery vyplynulo, že povědomí o konceptu učící se organizace je ve firmě nízké. Silnou stránkou organizace je již existující poměrně široká nabídka příležitostí k osobnímu rozvoji a atmosféra otevřenosti, která podporuje učení a vyznačuje se dobrou výměnou informací a zkušeností uvnitř organizace a využíváním zkušeností jiných organizací. Firma vynakládá nemalé prostředky na vzdělávání. Celkové náklady na vzdělávání činily v roce 2009 přesáhly 12 mil. Kč a porovnáním k celkovým mzdovým nákladům představovaly 3,7 %. Vzdělávání ve firmě zatím nemá charakter celoživotního vzdělávání. Zajímavou myšlenkou ve firmě je práce s talenty. Tato skupina je vytvořena a průběžně aktualizována na základě výstupů z hodnocení. Ke konci roku 2009 měla 26 zaměstnanců. Pro tzv. talenty jsou sestaveny individuální plány osobního rozvoje, které jsou zpravidla jednou ročně konzultovány a za spolupráce samotných talentů a jejich nadřízených se stanovují nové rozvojové cíle pro další období.

Za největší problém považují zaměstnanci shodně bez rozdílu v pracovním zařazení, dosaženého vzdělání a věku otázku participativního přístupu (možnost všech členů organizace podílet se na tvorbě strategie podniku). To svědčí o existenci určitých prvků centralistického modelu řízení, které neumožňuje větší zapojení zaměstnanců do procesu řízení. Výsledky šetření na základě dotazníku B tuto domněnku nepotvrdilo (viz dále). Další významnou skutečností, která nepodporuje koncept učící se společnosti je, že učení zatím není součástí strategie podniku. Zde se však názor manažerů od názoru ostatních pracovníků liší. Názor u manažerů je na tuto otázku značně optimističtější.

Nejvíce se od konceptu učící se organizace Dalkia odklání v oblasti manažerské odpovědnosti, což potvrdilo rovněž šetření pomocí dotazníků A a B a bylo potvrzeno při rozhovoru manažery organizace. Atmosféra ve firmě není příliš nakloněna experimentování, neboť neúspěch se neodpouští.

Statistické šetření dále prokázalo, že mezi odpověďmi respondentů dle věku, dosaženého vzdělání a pracovního zařazení (manažerské a nemanžerské pozice) není

statisticky významných rozdílů. To svědčí o vysoké míře konzistence názorů na danou problematiku.

Dotazník B byl zaměřen na posouzení lidského faktoru organizace. Metodika byla zaměřena na tři okruhy: náročnost budoucího prostředí organizace, klíčové kompetence zaměstnanců a hodnocení existujícího lidského potenciálu organizace.

Pro strategické řízení organizací má zásadní význam obraz budoucnosti. Jako účinné se jeví pracovat nikoli s jedním obrazem budoucnosti, ale s alternativními možnými scénáři. Tvorba strategie je chápána jako průběžný adaptační proces. Náročnost vnějšího úkolového a operačního prostředí vyplývá nejen z obrazu budoucnosti, ale rovněž ze strategických ambicí organizace, tedy pro jak náročné prostředí se organizace rozhodla. Tyto dva faktory rozhodují o tom, zda a s jakou intenzitou má organizace usilovat, aby měla k dispozici lidský potenciál s potřebnými kompetencemi.

Organizace Dalkia působí v relativně stabilním, málo rizikovém vnějším prostředí, avšak vyznačujícím se náročností na řízení. Konkurence v odvětví, v němž organizace působí, je limitována vlastnictvím energetických sítí (energovodů) a legislativou. V městských částech je výstavba nových rozvodných sítí silně omezena. Vlastnictví městských rozvodných sítí dělá ze společnosti Dalkia ČR do jisté míry monopol. Na rozdíl od trhu s teplem není trh s elektřinou tak vázaný na rozvodné sítě. Konkurenci představují všechny společnosti schopné dodávat do přenosové soustavy elektřinu. K největším konkurentům patří ČEZ a eON.

Aby organizace mohla úspěšně fungovat, musí její členové pracovat, jednat a chovat se takovým způsobem, který to umožní. Způsobilosti, které jsou zvláště důležité, se označují jako klíčové kompetence. Zjištěné deficity klíčových kompetencí vyznačují, které oblasti lidského potenciálu by měly být v organizaci posíleny a rozvíjeny tak, aby organizace byla schopna plnit své úkoly a poslání. Mezi současné hlavní deficity pracovních způsobilostí, znalostí a dovedností dle odpovědí respondentů patří zejména malá inovativnost, nedostatek kvalitních vývojářů a omezené jazykové kompetence. Všeobecně je znám pokles zájmu mladé generace o technické obory, tento trend se projevuje již řadu let a může vést k výraznému poklesu vysokoškolsky vzdělaných technických pracovníků. Řešení se neobejde bez spolupráce se vzdělávacími institucemi. Jednou z cest je získávání absolventů s požadovaným profilem poskytováním podnikových stipendií. Z dotazníku vyplývá, že rozvoj lidského potenciálu v organizaci je podporován zejména dobrou úrovní vnitroorganizační komunikace,

sebevzděláváním a pravidelným prováděním pracovního hodnocení. Zaměstnanci jsou k výkonu motivováni hmotnými i nehmotnými odměnami.

Specifickou součástí lidského potenciálu organizace a zároveň faktorem, který rozhoduje o efektivnosti aktivizace jejího lidského potenciálu je manažerský potenciál, který představuje způsobilost managementu zajistit naplnění poslání organizace dosažení cílů ve stále náročnějším prostředí (Mateiciuc 2005). Z dotazníkového šetření vyplývá, že Dalkia je řízena cílevědomými manažery, kteří se snaží dále rozvíjet své odborné a řídicí způsobilosti. Mezi dominantními charakteristikami vrcholového managementu je oceňována z pohledu respondentů profesionalita, prozíravost, smysl pro realitu a ohleduplnost k podřízeným.

Řídicí styl, který v organizaci převládá se vyznačuje důrazem na strategické myšlení s poskytováním dostatečného prostoru pro tvůrčí práci. V organizaci převládá podpůrný a komunikační styl.

Poslední část analýzy byla zaměřena na schopnost organizace učit se a odhalení bariér v učení jednotlivců a organizace jako celku. Průzkum je zaměřen do čtyř oblastí, které jsou považovány za klíčové, tj. manažerská odpovědnost, sdílená vize, otevřenost k experimentování a transfer poznatků a jejich integrace v rámci organizace.

Přestože při vytváření inovačních efektů a úspěchu firmy se podílí většina zaměstnanců, je výsledný efekt podmíněn kvalitou manažerského rozhodování o inovačních odpovědích organizace na příležitosti a hrozby. Management musí stanovit strategii, která zahrne učení se organizace jako jednu ze základních podmínek k dosažení dlouhodobých a trvalých pozitivních efektů. Management musí zajistit, že zaměstnanci pochopí význam učení se jako podmínky budoucího úspěchu i svoji roli, jako aktivní složky v tomto procesu. Z průzkumu v Dalkii vyplývá, že schopnost zaměstnanců učit se není považována za klíčový faktor při tvorbě strategií, i když vedení firmy příznivě nahlíží na provádění změn a fungující nápady jsou odměňovány. Zapojování zaměstnanců do procesu důležitých rozhodnutí je respondenty považováno za nedostatečné. Oblast manažerské odpovědnosti ve firmě vytváří hlavní bariéru ve schopnosti organizace učit se ve smyslu Sengeho konceptu. Nejnižšího hodnocení bylo dosaženo bez ohledu na zařazení, dosažené vzdělání a věk respondenta u položky zapojování zaměstnanců do rozhodovacích procesů. To svědčí o centralistickém řízení organizace, což je v rozporu se zjištěním v dotazníku B (oblast manažerských praktik).

Pro učící se organizaci je naprosto kritické mít společnou vizi vyznávanou všemi členy, neboť pouze společným úsilím, plným nasazením všech členů, je možno dosáhnout maximální efektivity. V této oblasti se sledovaná organizace nejvíce přibližuje požadovanému stavu. V organizaci všechny části jsou vzájemně propojeny a koordinovaně spolupracují. Zaměstnanci mají všeobecné povědomí o cílech organizace. Sdílená vize rovněž uvolňuje pracovní atmosféru, podporuje myšlenkové pochody jednotlivců a usnadňuje změny v myšlenkových modelech, a odbourávání zakořeněných představ a předsudků (Senge 2007). Sdílené hodnoty lze považovat za nejdůležitější element organizační kultury, který je spojovacím článkem pro všechny ostatní součásti organizace. Jsou sdílené klíčovým elementem při dosahování vysokého podnikového výkonu.

V současném podnikatelském světě, proměnlivém a těžko předvídatelném, je přijetí přiměřeného rizika základním předpokladem úspěchu. Jedním ze základních úkolů manažerů je vytvářet klima, které to umožní. Takové klima se vyznačuje téměř neexistujícím strachem z následků případného neúspěchu. Chyby jsou využity jako zdroj učení (Slater a Narver 1995).

V Dalkii jsou zkušenosti a nápady poskytnuté externími zdroji (poradci, zákazníci, školicí organizace, atd.) považovány jako užitečný nástroj k učení. Součástí kultury organizace je, že zaměstnanci mohou vyjádřit svůj názor a mít připomínky k procedurám a metodám vedoucím k plnění úkolů. To potvrdily rovněž výsledky z dotazníku A. Na druhé straně však v organizaci není odbourán strach z případného neúspěchu. Pocit bezpečí podporuje snahu experimentovat, objevovat nové, přispívat k rozvíjení tvůrčí potenciálu organizace.

Učící se organizace je charakterizována vysokou mírou vnitřní výměny informací a zkušeností. Zaměstnanci různých oddělení se vnímají jako partneři v procesu učení. V souladu s výsledky z dotazníku A byla potvrzena dobrá úroveň komunikace v organizaci. Pozitivní je i zjištění schopnosti učit se od druhých a označení klimatu jako otevřeného k výměně názorů.

Míra souladu hodnot je označována za konzistenci hodnot. Gordon a DiTomaso (1992) tvrdí, že tato konzistence vede k lepším finančním výsledkům podniku. Pokud totiž ke sladění hodnot dojde a hodnotový systém všech zaměstnanců je konzistentní, pak je pozitivně ovlivněn jejich výkon a dochází k identifikaci pracovníků s cíli organizace. Vysoká míra

konzistence v odpovědích může rovněž svědčit o loajalitě respondentů vůči posuzované organizaci.

Sledoval jsem rozdíly v odpovědích v závislosti na postavení, věku a dosaženém vzdělání. Výsledky potvrzené statistickým testováním rozdílů svědčí o vysoké konzistenci odpovědí. Konzistence hodnotového systému zaměstnanců nemusí mít nutně pozitivní vliv na konkurenceschopnost podniku. Pokud zaměstnanci sdílí identické hodnoty, dochází při řešení problémů ke stálé shodě. Tato shoda však při řešení problémů může vést ke snížení tvůrčí činnosti skupiny, která tak nebude schopna pružně reagovat na změny okolí. Berthon (1992) tvrdí, že přílišná shoda v hodnotách a potřebách zaměstnanců může vést ke ztrátě dynamiky pracovní skupiny.

Smyslem pohovorů s manažery organizace bylo rovněž získání názoru na předložené dotazníky. Vesměs byla konstatována srozumitelnost otázek, relevantnost vůči analyzované problematice i dobré pokrytí zkoumané problematiky. Jako problematické se ukázaly pouze otevřené položky u dotazníku B (13, 22, 23 a 24), zejména při vyhodnocování. V rámci provedeného šetření byly z původního dotazníku B vypuštěny otázky identifikační části a části B (personální struktura). Potřebné údaje byly získané z výroční zprávy. Malý počet odmítnutí oslovených může svědčit o přijatelnosti zvolené formy.

Provedená analýza je úvodní studií, která je navíc zaměřená pouze na část podniku Dalkia ČR, a.s., a to její ředitelství. Vzhledem k specifickému poslání této divize nelze v žádném případě vztahovat výsledky provedeného šetření na celou organizaci. Je logické, že výzkum byl zahájen právě zde, neboť jde o řídicí útvar, který může nastartovat a řídit změny zásadního charakteru v celé organizaci.

5. Návrhy a doporučení pro management

Při stanovení návrhů a doporučení jsem vycházel z empirických poznatků získaných z dotazníkových šetření provedených v rámci divize ředitelství Dalkia Česká republika, a.s., které jsem konfrontoval s principy učící se organizace. Ačkoliv jsou jednotlivé principy formulovány samostatně (kap.2.2.4.3), každý z nich má klíčový význam pro úspěch těch ostatních. Pokud chce Dalkia aspirovat na učící se organizaci, je nezbytné učinit následující kroky, které vyplynuly z provedené analýzy.

Osobní mistrovství

Cílem je vytvořit v organizaci takovou atmosféru, která bude zlepšovat celkovou kvalitu a spokojenost jejich členů. Většina zaměstnanců považuje za učení se pouze účast na nejrozličnějších kurzech, které jim organizace v rámci vzdělávání nabízí. Současný plán kurzů zahrnuje pouze ty oblasti rozšiřování znalostí a schopností, které přímo souvisejí s náplní práce. Učící se organizace musí mít mechanismy, které transformují individuální vzdělávání do vzdělávání organizace. Z rozhovorů s představiteli managementu vyplývá, že povědomí o konceptu učící se organizace je nízké.

Doporučení č.1: Zvýšit povědomí o konceptu učící se organizace zejména na manažerských pozicích. K tomu využít školení nabízených řadou externích firem nebo pedagogů z Ekonomické fakulty VŠB-TU (katedra managementu).

Doporučení č.2: Dopracovat systém ročního hodnocení. Definovat vzdělávací dráhy pro různé profese v rámci organizace a zavést celopodnikově plán osobního rozvoje všech pracovníků.

Myšlenkové modely

Myšlenkové modely jsou naučené vzory chování, které jsme získali během života. Praxe myšlení a „učení se z praxe“ je dle Sengeho podstatou disciplíny mentálních modelů. Současné klima v Dalkii Česká republika, a.s. je nepříznivé k experimentování. Filozofii organizace lze stručně charakterizovat: „Neúspěch se nepřipouští“. To však značně oslabuje proaktivní přístup zaměstnanců.

Doporučení č.3 : Změnit přístup vedení k akceptování únosného rizika. Samozřejmě to závisí na charakteru pracoviště. Nelze zaměňovat z hazardováním. Tato oblast se musí rozvíjet ruku v ruce s managementem bezpečnosti a managementem kvality.

Doporučení č.4: Podporovat schopnosti manažerů porozumět a akceptovat různé myšlenkové modely a schopnosti kritického zkoumání vlastních myšlenek. Zlepšovat jejich komunikační dovednosti. Realizovat školení typu „Zásady vedení efektivního dialogu a diskuse“ pro vedoucí pracovníky.

Společná vize

Společně sdílená vize je základem úspěchu v podnikání. Vytvoření učící se organizace je závislé na ochotě kreativních lidí pracovat společně na společném cíli. Všichni členové organizace mají mít možnost podílet se na tvorbě strategie podniku, která by měla respektovat zájmy všech oddělení. Výsledky dotazníkového šetření poukázaly na velmi omezené možnosti zaměstnanců podílet se na formulaci strategie organizace. Z pohovorů vyplynulo, že zaměstnanci především na řadových postech, neznají strategii a vizi organizace. Zapojování zaměstnanců do procesu důležitých rozhodnutí je respondenty považováno za nedostatečné. Oblast manažerské odpovědnosti ve firmě vytváří hlavní bariéru ve schopnosti organizace učit se ve smyslu Sengeho konceptu.

Doporučení č.5: Do strategických úvah a plánů zakomponovat problematiku konceptu učící se organizace.

Doporučení č.6: Lépe prezentovat strategii podniku na intranetu, webových stránkách, vnitřních a vnějších dokumentech.

Doporučení č.7: Organizovat ankety, v nichž by měli pracovníci možnost vyjádřit se k různým záležitostem firmy. To umožní získání důležité zpětné vazby pro management na všech úrovních.

Týmové vzdělávání

Týmový výkon závisí na dvou hlavních faktorech – na úrovni individuální výkonnosti a na schopnosti tyto výkony synergizovat požadovaným směrem. Většina zaměstnanců je orientována na vlastní rozvoj bez zpětné vazby. Týmové vzdělávání vyžaduje od jednotlivců závazek k dialogu a diskuzi, proto členové týmu musí rozvinout otevřenou komunikaci, společný smysl a sdílené porozumění. Učící se organizace má typicky excelentní znalostní strukturu managementu, podporu tvorby, nabývání, šíření a implementaci těchto vědomostí do organizace.

Doporučení č.8: Využít e-learningových metod pro organizační vzdělávání. Zavést cykličnost do vzdělávání a systém hodnocení přínosu absolvování vzdělávání a míry využití získaných informací pro praxi (zvážit zpřístupnění na firemním intranetu). Pouze systematické, nenáhodné a pravidelné vzdělávání, které vychází z celkové organizační strategie, může organizaci zaručit návratnost vložených prostředků a efektivitu vzdělávání.

Doporučení č.9: Angažovat odborníka na celoživotní vzdělávání a problematiku e-learningu (externí nebo interní). Využít spolupráce s regionálními univerzitami při výběru kandidáta.

Systémový přístup

Je integrující disciplínou učící se organizace. Pro zajištění efektivního fungování učící se organizace je potřebné propojení systémů. Na problémy, které byly popsány výše, by mělo být nahlíženo vždy z hlediska celého systému organizace. Nastavená pravidla v organizaci je třeba podrobovat revizi a trvale je zlepšovat.

Doporučení č.10: Postupně propojovat problematiku učící se organizace s jinými oblastmi managementu (zejména TQM, znalostní management a management bezpečnosti práce a řízení rizik).

Zavádění konceptu učící se organizace je časově náročné a předpokládá účast řady specialistů, prvořadé je však získání vrcholového vedení pro tuto myšlenku.

6. Závěr

Na základě průzkumu literatury a analýzy provedené v rámci ředitelství Dalkie Česká republika, a.s. jsem dospěl k následujícím závěrům:

- Koncept učící se společnosti, který vytvořil Senge kolem roku 1990, je i po 20 letech stále velmi aktuální a přitažlivý, jak ukázala rešerše literatury provedená s použitím databáze EBSCO .
- V praktické části jsem provedl analýzu divize ředitelství Dalkia Česká republika, a.s.se zaměřením na posouzení tvůrčího potenciálu, pracovní-kulturního prostředí a schopnosti organizace učit se. Výsledky šetření posloužily jako základ pro formulování praktických doporučení pro management firmy.
- Při výzkumu jsem použil kombinace dotazníkové metody a metody nestrukturovaného rozhovoru. K vyhodnocení dat jsem využil Excelu. Zvolené metody se ukázaly jako adekvátní vzhledem k sledovanému cíli i značnému časovému omezení pro vypracování studie.
- Získaný profil organizace poskytuje přehlednou informaci o aktuální úrovni sledované divize Dalkia Česká republika, a.s z pohledu koncepce učící se společnosti. Výsledky analýzy pomohou managementu stanovit priority při eventuálním zavádění konceptu učící se organizace.
- Výsledky provedené analýzy k posilování konkurenceschopnosti prostřednictvím rozvoje jejího lidského potenciálu jsou z pohledu organizace, kde bylo šetření provedeno, povzbudivé, byť se týkají jen její části – divize ředitelství. Hodnocená divize se již dnes blíží v řadě oblastí konceptu učící se organizace a rozvoji lidského potenciálu nestojí v cestě nepřekonatelné překážky.
- Použitím statistické analýzy jsem sledoval konzistenci v posuzování organizace pro skupiny dle pracovního zařazení (na manažerské a nemanadžerské pozici), dle dosaženého vzdělání (vysokoškolské, středoškolské) a věku (do 40 let a nad 40 let). Lze konstatovat, že ve vnímání zásadních otázek učící se organizace panovala mezi sledovanými skupinami názorová shoda.
- Získané výsledky jsou vstupem do problematiky. Provedený výzkum má charakter kombinované kvalitativně-quantitativní analýzy. Z časových důvodů nebylo možné realizovat výzkum v celé organizaci Dalkia Česká republika, a.s., proto jsem se zaměřil na jednu její divizi- ředitelství.

- Další výzkum by si vyžádal zahrnutí většího počtu respondentů ze všech divizí organizace Dalkia Česká republika, a.s. do analýzy. Určitě by v tom mohla být přínosnou spolupráce s vysokými školami v regionu.

Závěrem bych chtěl uvést, že zde vyslovené soudy se vztahují jen na určitou, velmi malou část podniku. Studium podniku zvenčí má své nesporné výhody i nevýhody. K výhodám patří zejména nezaujatost a větší objektivita. Nevýhodou je, že řada informací je nedostupná. Zejména data citlivého charakteru, které jsou součástí podnikového *know-how*, jsou pro externího posuzovatele tabu. Mojí snahou bylo z omezeného počtu informací získat pokud možno objektivní obraz o podnikové kultuře a tvůrčím potenciálu organizace Dalkia Česká republika, a.s. Dle mého soudu se podařilo splnit všechny cíle, které byly pro tuto práci stanoveny.

Seznam použité literatury

A) Knižní publikace

ARMSTRONG, M. *Personální management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1999. 963 s. ISBN 80-7169-614-5

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Grada Publishing 2007 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3

BARNEY, J. B. *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*. Journal of Management 17, 99-120, 1991

BECKER, B. a GERHART, B. *The impact of human resource management on organisational performance: Progress and prospects*. Academy of Management Journal, 39, 779-801, 1996

BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. a spol. *Psychologie a sociologie řízení*. 2. vyd. Management Press Praha 2002. 586 s. ISBN: 8072610643

BERTHON, P.R. *Psychological type and Corporate Culture: Relationship and Dynamics*. International Journal of Management Science 21, 329-344, 1993

BLÁHA, J., KAŇÁKOVÁ, Z. MATEICIUC, A. *Průvodce řízení lidí v malých a středních firmách*. Computer Press Praha 2004

BLÁHA, J., MATEICIUC, A. a KAŇÁKOVÁ, Z. *Personalistika pro malé a střední firmy*. 1. vyd. CP Books Brno 2005. 284 s. ISBN 80-251-0374-9

BLAŽEK, L. *Vývojové tendence podniků*. 1. vyd. Brno: MU v Brně 2003, 98 s. ISBN 80-210-3213-8

BLAŽEK, L. *Výzkum konkurenceschopnosti podniku. Aplikace stakeholderského přístupu*. In *Vývojové tendence podniků*. Brno: ESF MU v Brně 2005, sv. 1, s. 13-28. ISBN 80-210-3847-0

BUREŠ V. *Znalostní management a proces jeho zavádění*. Grada Publishing 2007 ISBN 978-80-247-1978-8

DODGSON M., "Organizational learning: a review of some literatures". Organization Studies 14, 375-394, 1993

DRUCKER, P.F. *Management - budoucnost začíná dnes*. Management Press, Praha, 1992

FIŠERA, I. *Tvůrčí potenciál organizace*. Svoboda Praha 1990

GOH, S, RICHARDS G. *Benchmarking the learning capacity of organizations*. Eur. Manag. J. 15, 575 –83, 1997

GORDON, G. G.; DITOMASO, N. *Predicting Corporate Performance from Organizational Culture*. Journal of Management Studies. 29, 783-798, 1992

GROSOVÁ S.: *Marketing: principy, postupy, metody*. 1. vyd. Vysoká škola chemicko-technologická v Praze, Praha 2002. ISBN 80-7080-505-6

GUEST, D.E. *Human resource management and performance: A review and research agenda*. International Journal of Human Resource Management, 8, 265-276, 1997

HAMEL G., BREEN B. *The Future of Management* (přeložila I. Grusová) Management Press, Praha 2008 ISBN 978-80-7261-188-1

HULT, G.T., FERRELL, O.C. *Global organizational learning capacity in purchasing: construct and measurement*. J Bus Res.40, 97– 111, 1997

JAWORSKI,B.J. a KOHLI,A.K. *Market Orientation:Antecedents and Consequences* , *Journal of Marketing*, 57, 53-70, 1993.

JEREZ-GOMEZ,P., CESPEDES-LORETE,J., VALLE-CABRERA,R. *Organizational learning capability: a proposal of measurement*.Journal of Business Research 58, 715– 725, 2005

KOPČAJ, A. *Řízení proudu změn. Všedním způsobem nevšední rozvoj firmy. Zákonitosti a metody řízení proudu změn*. 1. vyd. Ostrava: Kopčaj - Silma' 1999, 300 s. ISBN: 80-902358-1-6

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press Praha 1995.

LEE, K.CH. LEE,S. KANG, I.W. *KMPI: measuring knowledge management performance* Information & Management 42 ,469–482, 2005

LEI, D., SLOCUM, J.W., PITTS, R.A. *Designing organizations for competitive advantage: the wer of unlearning and learning*. Organ Dyn 24–38, 1999

LEONARD-BARTON, D. *The factory as a learning laboratory*. Sloan Management Review 23, 38, 1992

LIAO,S. H., WU, C. C. *Knowledge Management and Innovation: The Mediating Effects of Organizational Learning*. Proceedings of the Industrial Engineering and Engineering Management 2009. International Conference on 8-11 Dec. 2009 s.1850 – 1854

MATEICIUC, A. *O integrovanosti managementu jako podmínce jeho efektivity* . Ekonomické a adaptační procesy. Sekce2, VŠB-TU Ostrava 2002

MIKOLÁŠ, Z. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku. Konkurenční potenciál a dynamika v podnikání*. 1. vyd. Grada Praha 2005. ISBN: 80-247-1277-6

NOVAKA,I. *A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation*. Organization Science 5, 14-37, 1994

NEUMAIEROVÁ, I.; NEUMAIER, I. *Výkonnost a tržní hodnota firmy*. 1. vyd. Praha: Grada 2002, 216 s. ISBN: 80-247-0125-1

OBST, O. a spol. *Základy obecného managementu* Univerzita Palackého v Olomouci 2006 1. vydání Ediční řada – Skripta ISBN 80-244-1365-5

PEDLER, M., BURGOYNE, J., BOYDELL, T.. *The Learning Company A Strategy for Sustainable Development*. McGraw-hill 1991, s. 25-27.

PETERS, T.J.; WATERMAN, R.H. *Hledání dokonalosti*. (Přel.. M. Kubín) 1. vyd. Praha: Svoboda-Libertas 1993, 294 s. ISBN: 80-205-0313-7

PEARSON, G. *The Competitive Organization. Managing for Organizational Excellence*. McGraw-Hill London 1992

PETERS, T.J.; WATERMAN, R.H. *Hledání dokonalosti*. (Přel.. M. Kubín) 1. vyd. Praha: Svoboda-Libertas 1993, 294 s. ISBN: 80-205-0313-7

REDDING, J. *"Hardwiring the Learning Organization."* Training & Development, 1997, 61- 67

RYDVALOVÁ, P.: *Výkladový slovník inovací*. VÚTS, Liberec 2007

SENGE, P. M.: *Pátá disciplína – Teorie a praxe učící se organizace*. Přel. Irena Grusova. Praha: Management Press, 2007. 439 s. ISBN 978-80-7261-162-1

SCHEIN, E. H. *Coming to a New Awareness of Organizational Culture*. Sloan Management Review, 1984, ISSN 0019-848X.

SCHEIN, E.H. *Organisational Culture and Leadership*. 3rd ed. San Francisco: Jossey-Bass 2004 ISBN: 0787975974

SIMON, H.A. *Bounded rationality and organizational learning*. Organ Sci. 2 ,125 – 34, 1991

SLATER, S.F., NARVER, F.J. *Market orientation and the learning organization*. J Mark 59,63 – 74, 1995

ŠPALKOVÁ D. *Personální management*. Masarykova univerzita v Brně 2004. 132 s. ISBN 80-210-3502-1

SUCHÁNEK, P. *Hodnocení konkurenceschopnosti*. In Vývojové tendence podniků III. 1. vyd. Brno: ESF MU v Brně 2007, sv. 1, s. 13-20. ISBN: 978-80-210-4466-1

SUNASSEE, N. a SEWRY, D. *A theoretical Framework for Knowledge Management Implementation*. Proceedings of SAICSIT 2002, s. 235-245, 2002

TEPECI, M.; BARTLETT, B. *The Hospitality Industry Culture Profile: A Measure of Individual Values, Organizational Culture, and Person-Organization Fit as Predictors of Job Satisfaction and Behavioral Intentions*. Hospitality Management, 21, 151- 170, 2002

TICHÁ, I *Učíci se organizace*. 1.vyd. Praha: Alfa Publishing, 2005. 144 s. ISBN 80-86851-19-2

TRUNEČEK, J. *Management znalostí*. 1. vyd. Praha: C.H.Beck, 2004. 131 s. ISBN 80-7179-884-3.

UMLAUFOVÁ, M.; PFEIFER, L. *Firemní kultura: síla sdílených cílů, hodnot a priorit*. 1.vyd. Praha Grada 1993, 130 s. ISBN 80-7169-018.

VÁGNER, I. *Management z pohledu všeobecného a celostního*. 2004, s. 273

VICTOR, J.G.M. FRANCISCO, J.L.M., a ANTONIO, J.V.J. *Antecedents and consequences of organizational innovation and organizational learning in entrepreneurship, Industrial Management and Data Systems*, 106, 21-42, 2006.

VODÁK, J. a KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců* Grada 200 , 205 s. ISBN 978-80-247-1904-7

VOSOBA, P. *Firemní inteligence Zdroje a efekty ve firmě*. Ekopress 2001. ISBN 80-86119-42-4

VYMĚTAL, J., DIAČIKOVÁ, A., VÁCHOVÁ, M. *Informační a znalostní management v praxi*. 1. vyd. Praha: LexisNexis CZ, 2005. 399 s. ISBN 80-86920-01-1

WALKER, A. J. *Moderní personální management*. Praha: Grada Publishing, 2003. ISBN 80-247-0449-8.

WALTON, J. *Strategic Human Resource Development*. Harlow Financial Times/Prentice Hall 1999

WELLE-STRAND, A., THUNE, T. *E-learning policies, practices and challenges in two Norwegian organizations* Evaluation and Program Planning 26, 185–192, 2003

WIIG, K. *Knowledge management: Where Did it Come from and Where Will it Go?* Expert Systems with Applications 13, 1-14, 1997

WILLIAMS, J. A. *“How Sustainable is Your Competitive Advantage?”* California Management Review. 34, 29-51, 1992

YEUNG, A. K., BERMAN, B. *Adding value through human resources: reorienting human resource measurement to drive business performance*. Human Resource Management 36, 321–335, 1997

B) Elektronické publikace

DALKIA *Výroční zpráva za rok 2009* [on-line]

http://www.dalkiamorava.cz/pdf/VZ_DCR_2009.pdf (navštíveno 30.5.2010)

EUROSTAT Nestler K., Kailis E. *Cost and funding of continuing vocational training in enterprises in Europe*. Theme 3 - 8/200 2002 [on-line]

http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/product_details/publication?p_product_code=KS-RA-07-009 (navštíveno 30.5.2010)

EVROPSKÁ RADA. *Závěry předsednictva Evropské rady, zasedání Evropské rady, Lisabon březen 2000* [on-line] http://ec.europa.eu/enterprise/policies/growth-jobs/index_cs.htm

(Navštíveno 31.1.2010)

HEMPEL,M.D. *Building a Knowledge Sharing Culture to Promote Knowledge*

Creation.Elluminate, White paper, [on-line] <http://www.elluminati.com>

(2001) (navštíveno 14.5.2010)

HORŇÁKOVÁ, M.. *Přehled základních sledovaných personálních ukazatelů*. Personalista

[online] <http://www.personalista.com> (navštíveno 20.6.2010)

KATOLICKÝ, A, *Nová ekonomika* [on-line] http://www.volny.cz/akatolicky/NE_1verze.htm

(navštíveno 31.1.2010)

KAUTSKY,K. *Ekonomické učení Karla Marxe*. SPNL Praha 1958 [on-line]

http://www.sds.cz/docs/prectete/eknihy/kk_eukm.htm (navštíveno 14.6.2010)

MALHOTRA, Y. *"Knowledge Management for the New World of Business."* Asian Strategy & Leadership Institute Review (Malaysia) (1998): 36-41 [on-line]

<http://www.brint.org/JQP.pdf>. (navštíveno 22.5.2010)

NEČADOVÁ,M., SOUKUP,J. a BREŇOVÁ,L. *Teorie a praxe nové ekonomiky v ČR – konkurenceschopnost ČR v mezinárodním srovnání*. Ekonomika a management [on- line]

<http://www.ekonomikaamanagement.cz/cz/clanek-teorie-a-praxe-nove-ekonomiky-v-cr.html>

(navštíveno 10.2.2010)

OECD. *The Knowledge-Based Economy*, Paris 1996 [on-line] <http://www.oecd.org/document>

(navštíveno 10.2.2010)

Progressive Policy Institute, *The 2002 State New Economy Index*. June 2002,

<http://www.neweconomyindex.org/> (navštíveno 31.1.2010)

Strategie hospodářského růstu České republiky. [on-line]

http://hospodarskastrategieorg/shr/docs/2005_08_01_SHR_final.pdf (navštíveno 31.1.2010)

SVEIBY,K. *Knowledge Management- The Viking Way*. [on-line] <http://www.sveiby.com.au>

(navštíveno 11.2.2010)

ŠTĚPINOVÁ, M. 2005. *HR controlling 2006: Měření výkonu lidského kapitálu*. HR Controlling 2005 [online]
<http://www.pwc.com/extweb/pwcpublishings.nsf/docid/3C1EBC1D0D3589FA8025702700246647> (navštíveno 30.5.2010)

TOFFLER, A. *The Third Wave* [on-line]
http://www.nwlink.com/~donclark/history_knowledge/toffler.html (navštíveno 20.5.2010)

UNESCO World Report. *Towards Knowledge Societies*. UNESCO Publishing 2005 [on-line]
<http://www.sciencedirect.com> (navštíveno 10.2.2010)

VESELÝ, A. *Teorie kapitálů*. Pražské sociálně vědní studie Fakulta soc. věd UK Praha 2006
ISSN 1801-5999 [on-line] http://publication.fsv.cuni.cz/attachments/117_014_Vesely.pdf
(navštíveno 30.5.2010)

Seznam použitých symbolů a zkratk

BARS	způsob škálování odpovědí (<i>Behaviorally Anchored Rating Scales</i>)
EBSCO	informační databáze
EDF	největší britský producent elektrické energie
OECD	<i>Organization for Economic Co-operation and Development</i>
PXE	Pražská energetická burza
ROA	rentabilita celkového kapitálu (<i>Return on Assets</i>)
ROE	rentabilita vlastního kapitálu (<i>Return on Equity</i>)
TQM	management kvality
F	Fischerovo kritérium
f	stupeň volnosti
x_i	pozorovaná hodnota
H_1, H_0	testovací hypotézy
S	odhad směrodatné odchylky
α	hladina významnosti
Δ	rozdíl
σ	směrodatná odchylka
μ	očekávaná hodnota
\emptyset, \bar{x}	průměrná hodnota

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byl seznámen s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo – diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 7. července 2010

.....
Bc. Petr Pánek, BA (Hons)

Adresa trvalého pobytu studenta:
Mojmírovců 1248/38
Ostrava
709 00

Seznam příloh

Příloha I. Výdaje na vzdělávání v Dalkii Česká republika, a.s. v roce 2009

Přílohy II. Dotazník A

Příloha III. Dotazník B – Posouzení lidského potenciálu organizace

Příloha IV. Dotazník C

Příloha Va. Vyhodnocení dotazníků A (nemanažeři)

Příloha Vb. Vyhodnocení dotazníků A (manažeři)

Příloha VIa. Vyhodnocení dotazníků C (manažeři)

Příloha VIb. Vyhodnocení dotazníků C (nemanažeři)

Příloha VII. Vyhodnocení dotazníku B (část s danými odpověďmi)

Příloha VIIa. Posouzení současných a budoucích kompetencí personálu (položka 25 dotazníku B)

Příloha VIIb. Polární charakteristiky vrcholových manažerů (položka 43, dotazníku B)